



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Arvoista arvojohtamiseen - Case Eksote

Jyräs, Jenni

Kapulainen, Kristiina



Laurea-ammattikorkeakoulu  
Hyvinkää

## Arvoista arvojohtamiseen - Case Eksote

*”Muutos on kuin raketti. Se vaatii valtaisan energian läpäistäkseen ilmakehän.  
Läpäisyn jälkeen sitä ei pidättele mikään.”  
- Mikael Niva & Kari Tuominen -*

Jyräs, Jenni & Kapulainen, Kristiina  
Kriisi- ja erityistilanteiden johtami-  
nen YAMK  
Opinnäytetyö  
Helmikuu 2015

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Hyvinkää  
Terveystiedon edistämisen koulutusohjelma  
Kriisi- ja erityistilanteiden johtaminen (YAMK)

Tiivistelmä

Jyräs, Jenni & Kapulainen, Kristiina

### Arvoista arvojohtamiseen - Case Eksote

Vuosi	2015	Sivumäärä	69
-------	------	-----------	----

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden (Eksote) työskentelevien työntekijöiden kokemuksia siitä, miten arvot toteutuvat heidän työssään. Lisäksi selvitimme Eksoten arvojen merkitystä henkilöstölle.

Opinnäytetyössä hyödynsimme sekä alkuvuodesta 2014 Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden toteutetun työhyvinvointikyselyn tuloksia että toukokuussa 2014 henkilöstölle suunnatun arvokyselyn tuloksia arvoihin liittyvien vastausten osalta. Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus. Aineistoa analysoitiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia käyttäen.

Tuloksina työhyvinvointikyselystä syntyi yksi pääluokka; Kuinka arvot toteutuvat päivittäisessä työssä ja sen alle neljä alaluokkaa: 1) kehityskeskustelu, 2) henkilöstön kyky vastaanottaa muutoksia, 3) Eksoten yhteisten arvojen tuntemus ja 4) erilaisuuden hyväksyminen. Arvokyselystä puolestaan muodostui kolme pääluokkaa kyselyn teemojen mukaisesti: 1) Eksoten tärkeimmät arvot, 2) Eksoten vähiten tärkeimmät arvot sekä 3) paras tapa ilmaista arvot.

Tulokset osoittavat, että arvot koetaan tärkeiksi ja niiden mukaan haluttaisiin toimia, mutta kiire ja puutteet arvojen jalkauttamisessa koetaan ongelmalliseksi. Muutoksen ja arvojen välillä on ristiriita. Tutkimuksellisesta näkökulmasta muutos nousee keskeiseksi arjen määrittäjäksi ja vastaukset antavat ymmärtää arvojen tietyllä tavalla hukkuvan kiireen ja jatkuvien muutosten sekaan.

Tuloksien perusteella voidaan todeta Eksoten henkilöstön pitävän asiakaslähtöistä tapaa tehdä työtä erittäin tärkeänä. Tuloksellisuus arvona miellettiin vähiten tärkeäksi. Se nähtiin negatiivisena ja se miellettiin täysin rahaan liittyväksi. Vastauksista käy ilmi, että alkuperäisiä arvoja ei ole avattu ja yksilöity. Ihmiset käsittävät arvot eri tavoin ja peilaavat niitä omaan arvomaailmaansa. Työntekijöiden vastauksissa nousi aito huoli asiakkaiden palveluiden ja avun saamisesta suhteessa rahaan. Tämä korostui jopa niin paljon, että on ehkä perusteltua epäillä tämän vaikuttavan työntekijöiden työssä jaksamiseen ja työn mielekkyyden löytämiseen.

Vertailtuamme aikaisempia tutkimuksia ja kirjallisuutta arvoihin ja arvojohtamiseen sekä niistä tehdyn kirjallisuuskatsauksen vertailun ja peilailun kautta rakentamalla tämän avulla menetelmän, jolla arvoja voidaan organisaatiossa menestyksekkäästi ja hallitusti jalkauttaa. Laadimme rungon muutosagentti toiminnan toteutukseen arvojen jalkauttamisen työkaluna. Sitä voidaan tulevaisuudessa hyödyntää jo nyt käytössä olevien menetelmien tukena ja jatko-työskentelynä Eksotessa.

Asiasanat: Arvot, arvojohtaminen, strategiatyö, arvovierot, arvojen jalkauttaminen, muutosagentti, muutosagentti.

Jyräs, Jenni & Kapulainen, Kristiina

**From values to value leading - Case South Carelia Social and Health district, Eksote**

Year	2015	Pages	69
------	------	-------	----

The purpose of this study was to make research connected to South Karelia Social and Health district (in the future to be called Eksote) among employees working there and their experience of what is valuable and achievable and important in their work. In addition, we made research about Eksote achievements felt by the staff.

The thesis was used at the beginning of 2014 in South Karelia Social and Health district and carried out through a well-being survey with results produced in May 2014. The research was qualitative research and the data was analyzed by content analysis.

The results of the survey can be placed in the following categories. How achievements are realized in daily work within four subclasses 1) development discussions 2) the ability of personnel to receive other changes 3) common knowledge within Eksote 4) Acceptance of diversity. The survey about what was considered valuable, consisted of three main categories 1) Eksote's most important values 2) Eksote the least important values, and 3) The best way for values to be expressed.

The results indicated that the idea as to what is considered valuable is important and that the action is desired, but the speed involved and the shortcomings of implementing those values are a problem. There was a conflict between responding to change and maintaining those values. From a research point of view change becomes a central determining factor of everyday life but the responses given show that constant changes and urgent requirements make things difficult.

The results also show that for the personnel of Eksote to keep a customer-oriented way of working to carry out their jobs is very important. The performance value was perceived as the least important. It was seen as a negative, and it was perceived as a monetary value. The responses indicate that the original values have not been looked at and identified. People consider the values in different ways and reflect on them in consideration with their own set of values. Workers responses raised a genuine concern connected to customer services and cash payments. This was emphasized so much so, that there is some suggestion that it could affect employees' working capacity and the meaningfulness of work itself.

We compared the results of previous research connected to work values including literature reviews and the methods and results found here can be successfully deployed in the future in particular that they could be used as a future tool to support further work in Eksote.

Keywords: Values, value leading, strategy, value conflict, practical work, change management, change agent.

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Tutkimuksessa käytetyt käsitteet ja lyhenteet.....	7
3	Arvot ja arvojohtaminen.....	10
	3.1 Arvot ja arvojohtaminen aiemmissa tutkimuksissa.....	10
	3.2 Arvot ja arvojohtaminen julkisella sektorilla.....	13
4	Arvot ja johtaminen Eksotessa.....	16
	4.1 Arvot Eksotessa.....	18
	4.1.1 Lähtötilanne.....	18
	4.1.2 Arvojen tavoitteet, kehitys ja nykytila.....	19
	4.1.3 Arvot tulevaisuudessa.....	21
	4.2 Johtaminen Eksotessa.....	24
5	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävät.....	26
6	Tutkimuksen toteutus.....	27
	6.1 Tutkimusmenetelmät.....	27
	6.2 Aineiston keruu.....	29
	6.3 Aineiston analyysi.....	30
	6.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	34
7	Tutkimuksen tulokset.....	36
	7.1 Työhyvinvointikyselyn tuloksia.....	36
	7.1.1 Kehityskeskustelu.....	37
	7.1.2 Henkilöstön kyky vastaanottaa muutoksia.....	38
	7.1.3 Eksoten yhteisten arvojen tuntemus.....	39
	7.1.4 Erilaisuuden hyväksyminen.....	41
	7.1.5 Yhteenvedo työhyvinvointikyselyn tuloksista.....	42
	7.2 Arvokyselyn tuloksia.....	43
	7.2.1 Eksoten tärkeimmät arvot.....	44
	7.2.2 Eksoten vähiten tärkeimmät arvot.....	45
	7.2.3 Paras tapa ilmaista arvot.....	47
	7.2.4 Yhteenvedo arvokyselyn tuloksista.....	47
8	Johtopäätökset.....	48
9	Pohdinta.....	49
	Lähteet.....	55
	Kuvat.....	59
	Kuviot.....	60
	Taulukot.....	61
	Liitteet.....	62

## 1 Johdanto

Organisaatiossa arvot luovat perustan koko organisaation kulttuurille. Kirjassa *Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä* (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003) todetaan, että yksilön elämässä arvot ovat jokahetkisiä valintoja. Organisaatioissa arvot tulivat vahvaksi teemaksi 90-luvun alkupuoliskolla. Maailman monimutkaisuuden myötä arvojen tietoinen määrittäminen alkoi näyttää välttämättömältä. Monimutkaisen elämän keskellä yhteisön on kyettävä kertomaan, mikä sille on tärkeää ja mihin se uskoo. Organisaatioissa on tärkeää, että osataan hahmottaa ilmiöiden taustalla olevia arvoja, tunnistetaan omat arvot sekä kyetään tekemään arvojen pohjalta sellaisia ratkaisuja, joista ollaan aidosti ylpeitä. Tätä voidaan kutsua arvoälyksi.

Enemmän kuin uusia teorioita kaivataan johtamista, jossa sanat ja teot ovat yhtä ja jossa otetaan huomioon sekä organisaation että yksilöiden ja yhteiskunnan tarpeet. Organisaatiot ovat täynnä suuria sanoja, strategioita, julkilausuttuja visioita ja arvoja. Kysymys on siitä, miten ne toteutuvat käytännössä. Kyse on johtamisesta, johtajan arvoälystä. (Aaltonen ym. 2003, 185.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena ja keinona on hyödyntää vertailun kautta käytäntöjä, joilla oletetaan olevan yhteys tulevaan menestymiseen ja suoriutumiseen. Vertailukohtina on käytetty muun muassa Olli-Pekka Viinamäen tutkimusta *Julkisen sektorin arvoympäristön kompleksisuudesta* (2008) sekä Annamaija Tolvilan pro gradu -tutkielmaa *Arvot, arvojohtaminen ja organisaatiokulttuuri-case Tapiola-ryhmä* (2013). Opinnäytetyön tutkimuksellisessa osiossa vertailukohtia haetaan organisaation omasta toiminnasta sekä aikaisemmista tutkimuksista.

Sydänmaalakan (2012, 122) mukaan kulttuurilla, että arvoilla on merkittävä rooli johtamisessa ja koska johtamisella on aina moraalinen ulottuvuus, johtajuuden tulisikin perustua periaatteisiin ja arvoihin. Johtajan tulisi auttaa työntekijöitään seuraamaan organisaation arvoja omassa toiminnassaan ja pyrkiä luomaan yhteistä tapaa toimia sekä myös itse seurata periaatteita. On havaittu myös että tehokas tapa vaikuttaa muihin, on omalla esimerkillä johtaminen. Koska arvot ovat myös yksilön tarpeisiin liittyviä tunteita, ne liittyvät voimakkaasti tunteisiin ja ajatuksiin.

Arvojohtamista sosiaali- ja terveysalalla käsitteenä ja tutkimuksellisenä aiheena on Suomessa vasta viime vuosina ryhdytty tutkimaan enemmän. Aikaisemmin ilmestyneet tutkimukset ovat pääsääntöisesti kaupalliseen alaan liittyviä. Joitain opinnäytetyön tasoisia tutkielmia on tehty myös aikaisemmin. Englanninkielisiä tutkimuksia ja kirjallisuutta on runsaasti, joista saatua tietoa olemme hyödyntäneet tässä opinnäytetyössä.

Kunta- ja palvelurakennemuutos on muuttanut Kaakkois-Suomessa sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteita voimakkaasti. Kuntaliitokset, eri palveluorganisaatioiden purkaminen ja uudenlaisten kuntayhtymien ja yhteenliittymien perustaminen ovat luoneet sekä uudenlaisia mahdollisuuksia että haasteita palvelujärjestelmien kehittämiseksi, tehostamiseksi ja uudella toimintatavalla. Kuntarajojen merkitys on vähentynyt ja maakunnallinen yhdessä tekeminen on vahvistunut. (Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden keskus 2012, 1.)

Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden keskus on organisaationa vielä nuori ja on yhteiskunnallisesti vielä monien muutosten keskellä, arvot eivät ole vielä parhaalla mahdollisella tavalla jalkautuneet käytäntöön ja arjen työhön. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää millaisia arvoja Eksotessa on ja miten arvot ja arvojohtaminen näkyvät arjessa ja vaikuttavat työhön henkilöstön näkökulmasta. Tarkoituksenamme on kerätä tietoa henkilöstölle teetetyn työhyvinvointikyselyn ja arvokyselyn tuloksista sekä havaintopäiväkirjoista sekä koota yhteen niistä uusia asioita ja esittää niiden pohjalta kehittämissuunnitelmia.

## 2 Tutkimuksessa käytetyt käsitteet ja lyhenteet

### *Eksote*

Etelä-Karjalaan perustettiin laaja yhdeksän kunnan (Imatra, Lappeenranta, Lemi, Luumäki, Parikkala, Rautjärvi, Ruokolahti, Savitaipale, Taipalsaari) muodostama Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden keskus (Eksote), joka täysimääräisesti käynnistyi hankkeena 1.1.2010 ja erikoissairaanhoito- ja kehitysvammahuollon osalta jo 1.1.2009 (kuva 1). Hankkeen jälkeen Eksote vaihtoi nimeksi toiminnaksi. Eksote järjestää nykyään maakunnan asukkaiden kaikki perusterveydenhuollon, sosiaalihuollon, erikoissairaanhoito- ja kehitysvammahuollon palvelut. Imatra ostaa palvelut Eksotelta erikoissairaanhoito- ja kehitysvammahuollon ja sosiaalipäivystyksen osalta ja tuottaa toistaiseksi itse perusterveydenhuollon ja sosiaalihuollon palveluja. Imatran liittymisestä on käyty neuvotteluja, ja alustavien suunnitelmien mukaan Imatra liittyy Eksoteen vuoden 2016 alusta. Eksoten väestöpohja on tällä hetkellä n. 133 000 henkilöä. Imatran tullessa mukaan väestöpohja kasvaa. Hankkeen aikana Ylämaan kunta on liittynyt Lappeenrantaan 1.1.2010, joten Eksoten alueella toimii tällä hetkellä yhdeksän kuntaa. (Partanen 2011, 3 & Itkonen 2014.)



Kuva 1: Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystoiminta-alueena (Eksote, 2014)

### *Strategia*

Strategialla tarkoitetaan suunnitelmaa, jonka avulla pyritään saavuttamaan tavoitteena oleva päämäärä. Strategian päämääränä kilpailumarkkinoilla on saavuttaa kilpailuetua suhteessa kilpailijoihin. Strategia liittyy erityisesti organisaatioiden johtamiseen. Toimintalinjat ja suuntaviivat liittyvät voimakkaasti arvoihin. Niiden tarkoituksena on havainnollistaa perusarvoja ja osoittaa, mitä ne merkitsevät käytännön toiminnassa. Strategian tarkoituksena on määrittää, mihin suuntaan organisaatio etenee ja millaisia toimia se tekee tulevaisuuden päämääriensä saavuttamiseksi. Strategia pitää sisällään keinot ja menetelmät saavuttaa tietyntyyppiset päämäärät. (Karlöf & Lövingsson 2004, 25.)

Strategiatyöllä on pohjimmiltaan kaksi puolta, joiden välillä tasapainoillaan jatkuvasti. Se on sekä toimintaympäristön ymmärtämistä ja toisaalta oman organisaation toiminnan ymmärtämistä. On ajateltu, että strategia on ylimmän johdon edustajien analyyskejä ja suunnitelmia, jotka muut erikseen organisaatiossa toteuttavat. (Tienari & Meriläinen 2012, 124.)

### *Arvot*

Arvot ovat yksilötasolla ajatuksia ja tunteita, jotka ohjaavat häntä ja liittyvät voimakkaasti hänen tarpeisiinsa. Organisaatiotasolla arvot ovat yhteisiä uskomuksia, jotka ohjaavat organisaation jäseniä toimimaan tietyntyyppisellä tavalla kohti yhteistä päämäärää. (Sydänmaalakka 2012, 71. Karlöf & Lövingsson 2004, 16.) Viinamaen (2008) mukaan arvot kuvaavat kantajansa ominaispiirteitä. Kun puhutaan arvoista, on alituisesti vaara sortua käsitteelliseen monimuotoisuuteen ja epämääräisyyteen. Arvo mielletään käsitteenä varsin voimakkaaksi.



### *Arvojohtaminen*

Arvojohtamisen tavoitteena on määritellä organisaatiolle yhteiset tavat ja yhteinen toimintakulttuuri (Sydänmaalakka 2012, 71. Karlöf & Lövingsson 2004, 16). Arvot ja johtaminen liittyvät voimakkaasti toisiinsa. Arvojohtamista voidaan tarkastella eri merkityksissä. Se on johtamistapa, jossa johtajan tulee huolehtia siitä, että arvot, visio ja strategia ovat selkeät. Näiden tarkoituksena on sitouttaa organisaatio yhteisiin arvoihin. (Aaltonen ym. 2003, 185-186.)

Kauppisen mukaan arvojohtamisessa on kyse tiedostamisesta, joka perustuu arvojen mahdollisuuksien tunnistamiseen ja johtamisen merkityksen ymmärtämiseen. Arvot kertovat yleensä siitä, mihin organisaatiossa uskotaan. Jos mitään ei tehdä arvojen määrittelytyön jälkeen, on seurauksena yleensä turhautumista. Useimmiten kyse on siitä, että ihanteet ja todellisuus eivät kohtaa organisaatiossa. (Kauppinen 2004, 19-21.)

### *Organisaatiokulttuuri*

Organisaatiokulttuuri liittyy voimakkaasti arvoihin. Sillä tarkoitetaan joukkoa perusolettamuksia, käyttäytymismalleja ja arvoja, jotka tietty ydinryhmä on kehittänyt oppiessaan toimimaan tehokkaasti. Viitekehys esittelee kyseiseen ilmiöön liittyvät olennaiset asiat ja niiden väliset suhteet. Sen avulla pyritään tiivistämään ja hahmottamaan kokonaisvaltaisesti asiaa, jota käsitellään. Viitekehysten perusteella voi syntyä teoria ja malli. Sekä kulttuurilla että arvoilla on merkittävä rooli johtamisessa. Johtamisella on aina moraalinen ulottuvuus ja johtajuuden tulisi aina perustua organisaation sisällä päätettyihin periaatteisiin ja arvoihin. Johtajan tehtävänä on auttaa työntekijöitään seuraamaan organisaation arvoja omassa toiminnassaan ja pyrkiä luomaan yhteistä tapaa toimia sekä myös itse seurata periaatteita. Omalla esimerkillä johtaminen on havaittu tehokkaaksi tavaksi vaikuttaa muihin. (Sydänmaalakka 2012, 122.)

### *Benchmarking*

Benchmarking on jatkuva ja järjestelmällinen prosessi, jolla mitataan ja analysoidaan tuotteiden, palvelujen ja prosessien suorituskykyjä. Suorituskykyjä verrataan parhaisiin, opitaan parhailta ja opittua käytetään hyödyksi oman toiminnan kehittämiseen. Benchmarking on jatkuva ja järjestelmällinen prosessi parhaiden menetelmien ja toimintatapojen tunnistamiseksi, ymmärtämiseksi ja soveltamiseksi, kun tavoitteena on oman organisaation suorituskyvyn kehittäminen. Benchmarking on oivallus olla tarpeeksi nöyrä sen havaitsemiseksi, että joku muu on parempi jollakin alueella, ja olla tarpeeksi viisas sen oppimiseksi, kuinka saavuttaa sama taso ja jopa ylittää se. (Niva & Tuominen 2005, 5.)

### 3 Arvot ja arvojohtaminen

#### 3.1 Arvot ja arvojohtaminen aiemmissa tutkimuksissa

Wileniuksen (2004, 178) mukaan toimintaympäristön muutos asettaa perinteisille johtamis- malleille ja johtamiselle erityisen haasteen. Itse muutoksen tila edellyttää organisaation joh- dolta kykyä tunnistaa, tulkita ja ymmärtää toimintaympäristön lisäksi organisaation sisäisen toimintakulttuurin keskeisiä arvoja. Jotta organisaatio menestyy muuttuvassa toimintaympä- ristössä, edellyttää se vahvaan johtamiseen perustuvaa organisaatiokulttuuria, jotta luovien ja innovatiivisten ratkaisujen esiin nostaminen on mahdollista.

Pro gradu - tutkielmassaan Tolvila (2013) toteaa, että arvojohtaminen on esimerkiksi johta- mista ja hyvien ja moraalisesti oikeiden asioiden todeksi elämistä. Hänen mukaansa itselle ja toiselle tärkeissä asioissa pysyminen ja niiden kautta asioiden eteenpäin vieminen eli esimer-killä johtaminen on arvojohtamista. (Tolvila 2013, 59.)

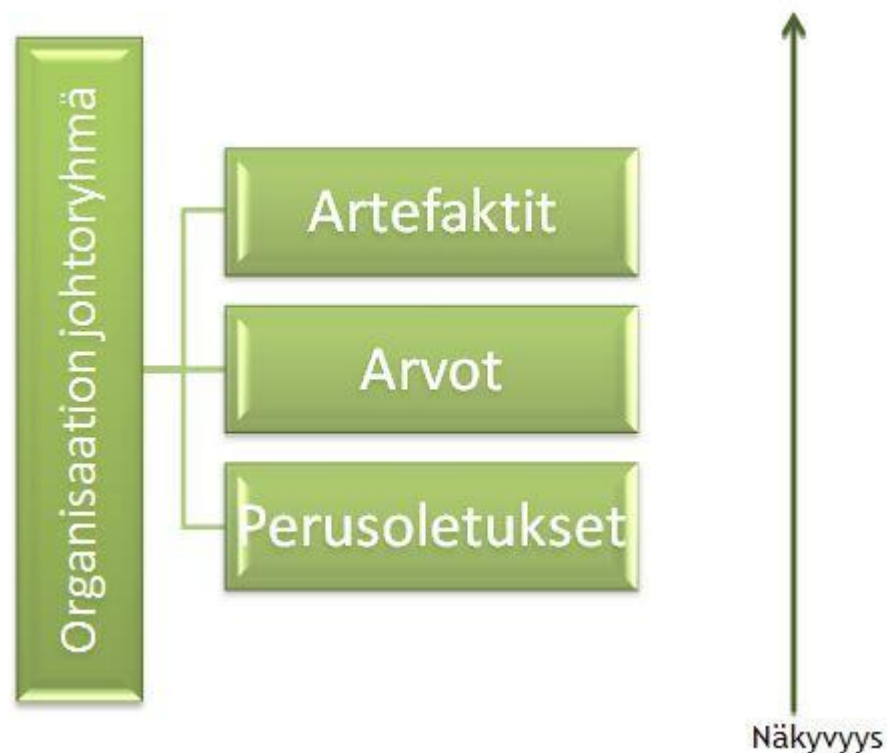
Sanna Karkulehto ja Ann-Mari Virta esittävät artikkelissaan Johtamisesta mahdollistamiseen, että yksi keino kehittää yhteiskunnallisia olosuhteita, toimintaympäristöjä, tilanteita ja käy- tänteitä tukemaan luovuutta ja innovaatiotoimintaa, kuten arvojohtamisen kehittämistä, on tuoda johtamisen ja organisaatioiden tutkimusta ja analyysia näkyvämmiin mukaan valtakun- nalliseen luovuus- ja innovaatiokeskusteluun. Karkulehdon ja Virran tutkimissa raporteissa ja julkaisuissa kerättyjen tietojen mukaan todetaan monesti vain alan johtajien ja toimialaa ymmärtävän ja osaavan johtamisen puute. (Karkulehto & Virta 2006, 142.)

Barrett (2006) on kuvannut, että arvojohtamisen prosessin tulee sisältää neljä edellytystä, joiden on täyttyvä arvojen hallinnassa (Taulukko 1).

<b>Henkilökohtainen linjaus</b>	Yksilöllisten arvojen ja uskomusten linja suhteessa käyttäytymiseen ja tekoihin.
<b>Arvojen linjaus</b>	Yksilöllisten arvojen suhde ryhmän arvoihin.
<b>Missio linjaus</b>	Yksilön päämäärien/tarkoituksen linjaus, missiot ja megatrendit suhteessa organisaation määritte-lemään missioon.
<b>Rakenteellinen linjaus</b>	Ryhmän arvojen linjaus ja uskomukset suhteessa heidän tekemiseen ja käyttäytymiseen, jotka on koottu yhteiseksi säännöiksi, laeiksi ja hallinnon prosessiksi.

Taulukko 1: Arvojen hallinnan neljä edellytystä (mukaiillen Barrett 2006, 169-170)

Scheinin mukaan yrityksen perusarvot vaikuttavat organisaatiokulttuurin rakentumiseen ja luovat sitä kautta perustan organisaation toimintafilosofialle (Kuvio 1). Vain osa organisaatiokulttuurista näkyy ulospäin. Näkyvintä osaa (artefakteja) kulttuurissa edustavat esimerkiksi logot, arkkitehtuuri, vaatetus, tarinat ja termit. Näiden artefaktien alapuolella vaikuttavat organisaation arvot, jotka kertovat tavoittelemisen arvoiset asiat ja käyttäytymistavat. Arvot määrittelevät myös normit, jotka kertovat mitä organisaatiossa saa tehdä ja mitä asioita pidetään haitallisina. Syvimmällä tasolla vaikuttavat perusoletukset, jotka ovat maailmankuvan tapaisia oletuksia. (Schein 1985, 140.)



Kuvio 1: Arvojen osuus tasomallissa (mukailen Schein 1985)

Viinamäen 2008 tutkimuksessa todetaan, että johtaminen ei ole pelkästään johtamistehtävien suorittamista. Johtaminen on eri tehtävien ja arvojen integrointia ja koordinoitua. Arvoilla johtamisen tehtävään sisältyy sekä suotuisten johtamisympäristöjen luominen että maaperän muokkaus uudistuksille otolliseksi. Arvoilla johtamiseen vaikuttaa myös se, millaisena johtaja kokee arvot ja miten hän soveltaa arvoja omissa toimituksissaan. Esimerkeillä johtaminen korostuu arvoilla johtamisessa. Ongelmia esiintyy aina ja esimerkit viitoittavat, miten ongelmat ratkotaan. Esimerkit sisältävät myös palkitsemisen arvojen mukaisesta toiminnasta. Tämä tukee kulttuuria ja toimintatapaa työskentelyssä ja esiin nousevien ongelmien ratkaisemisessa. Lisäksi esimerkit antavat organisaation toimii ja toimien johtamiseen ennakoitavuutta, toimintavarmuutta ja jatkuvuutta. Jos arvojohtajuus on ilman selkeitä päämääriä, ei esimerkeistäkään ole apua. Arvojohtaminen on myös avoimen ilmapiirin luomista ja ylläpitoa. Avoimuus luo parhaimmillaan luottamusta ja uskottavuutta arvojen käyttöön johtamisen työkaluna. Arvoil-

la johtamiseen sisältyy jatkuva mentorointi ja motivointi. Mentorointi kattaa henkilöstön rekrytoinnin, valmennuksen, sopeuttamisen, päivittäiset rutiinit ja arvioinnin. Motivointi johtamisen osana on sitä, että arvoja kirkastetaan, arvojen soveltamisesta palkitaan ja eri kannustekeinoja kehitetään. (Viinamäki 2008, 104-105.)

Taulukossa 2 on kuvattuna organisaation arvoja eräissä tutkimuksissa. Kyseisiä tutkimuksia on käytetty monissa organisaatio arvoihin perehtyneissä tutkimuksissa. Niitä voidaan siten pitää eräänlaisina avainlähteinä.

Tutkimus	Tutkimuksen tavoite ja esiintyneet arvot
England (1967): Personal Value Systems of American Managers	Surveyssa tavoitettiin amerikkalaisten johtajien 66 tärkeintä arvoa. Niitä oli mm. tuottavuus, vakaus, voitonteko, tehokkuus, organisatorinen kasvu, asiakkaat, kyvykkyys, taito, yhteistyö, saavutukset, luovuus, menestys, muutos, luottamus, lojaalisuus, yksilöllisyys ja rationaalisuus.
Rokeach (1973): The Nature of Human Values	Surveyssa identifioitiin 18 perimmäistä arvoa ja 18 instrumentaalista arvoa. Edellisiä oli mm. mukavuus, kiinnostava elämä, tunne loppuunsaattamisesta, rauha, kauneus, tasa-arvoisuus, perhe, vapaus, onnellisuus, sisäinen harmonia ja itsekunnioitus. Jälkimmäisiä oli mm. kunnianhimo, laaja-alaisuus, kyvykkyys, hilpeys, rohkeus, anteeksianto, avuliaisuus, rehellisyys, riippumattomuus ja loogisuus.
Ravlin ja Meglino (1987): Effects of Values on Perception and Decision Making.	Tutkimus keskittyi työpaikalla sovellettaviin arvoihin ja neljä arvoa oli ylitse muiden: saavutukset, muista huolehtiminen ja välittäminen, vilpittömyys ja oikeudenmukaisuus.
Hofstede (1991): Cultures and Organizations: Software of the Mind.	Tutkimus keskittyi työelämän arvoihin, joita sovelletaan eri kulttuurien arvoilmapiirin tulkitsemiseen. Kuvaavina termeinä ovat valtaetäisyys, epävarmuuden välttäminen, individualismi ja maskuliinisuus-feminiinisyys.
Schwartz (1992): Universals in the Content and Structures of Values.	56 arvoa muodostavat 10 arvoryhmää. Mittauksen kohteena olevat arvoryhmät ovat itseohjautuvuus, vaihteluhalu, perinteet, turvallisuus, yhdenmukaisuus, universalismi, hyväntahtoisuus, valta, suoriutuminen ja hedonismi.
Lawton (1998): Ethical Management for the Public Services.	Kyselyssä selvitettiin julkisen sektorin johdon (Britannia) näkemyksiä, mitä arvojen pitäisi olla ja mitkä arvot todella ohjaavat julkisia toimia ja johtamista. Arvot, joita johtamisessa pitäisi korostaa, olivat vaikuttavuus ja kuuliaisuus. Toimintaa ohjaaviksi arvoiksi koettiin rehellisyys, tilivelvollisuus, responsivisuus ja avoimuus.

Taulukko 2: Organisaatioarvoja eräissä tutkimuksissa (mukaillen Viinamäki 2008, 7)

### 3.2 Arvot ja arvojohtaminen julkisella sektorilla

Siirtyminen tulosohjauksesta kohti prosessiperusteista ohjausta on tällä hetkellä koko julkishallinnon johtamisen suurin kehittämishaaste. Tulosohjaus ja sen mukainen organisaatiota-  
 rakenne on ollut suomalaisen julkishallinnon keskeinen ohjauskeino viimeisen kahdenkymmenen  
 vuoden ajan. Sen yksipuoliset painotukset ja terminologia sekä näkemys julkisen sektorin joh-  
 tamisesta pelkäävät byrokraattisena ja joustamattomana ovat tuoneet julkiselle sektorille  
 tarpeen monipuolistaa johtamisjärjestelmää. Asiakaskeskeisyys ja vaatimukset toiminnan tu-  
 loksellisuuden monipuolisemmasta mittaamisesta ovat nousseet johtamisen keskiöön. Nä-  
 mä seikat korostavat palveluprosessien toimivuutta sekä henkilöstön osaamisen, kehittämisen  
 ja innovaatioiden merkitystä. Lisäksi uusi tietotekniikka ja sen myötä kansalaisille suunnatut  
 sähköiset palvelut vähentävät erilaisten hallinnon rajojen ja organisaatiokohtaisten palvelu-  
 jen merkitystä ja lisäävät kansalaisen autonomiaa palveluiden käyttäjänä. (Etelä-Karjalan  
 sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2012, 1.)

Viime vuosikymmeninä henkilöstön moninaisuus on yleismaailmallisten suuntauksien seurauk-  
 sena lisääntynyt voimakkaasti. Organisaation henkilöstön monimuotoisuudella tarkoitetaan  
 henkilöstön muodostumista toisistaan eroavista ryhmistä ja yksilöistä. Monimuotoisuudella  
 voidaan tarkoittaa kaikkia niitä ominaisuuksia, jotka erottavat yksilöt toisistaan. Kaikkein laa-  
 jimillaan otetaan huomioon myös asenteiden, arvojen ja taustojen erilaisuus. Organisaatioi-  
 den suhtautuminen henkilöstön monimuotoisuuteen voi vaihdella suuresti; moninaisuuden  
 kieltämisestä aina henkilöstön erilaisuuden aktiiviseen arvostamiseen. (Peltonen 2007, 112-  
 113.) Myös byrokraattiset organisointiperiaatteet ovat olleet keskusteluissa ja niitä on myös  
 kritisoitu. Nykyiset johtamismallit ohjaavat organisaatiota pois byrokraattisesta rakenteesta,  
 jota pidetään jäykkänä johtamisen muotona. Peltonen mukaan johtamisen tulisi perustua  
 työntekijöiden innostamiseen ja molemminpuoliseen luottamukseen ei muodolliseen asemaan  
 hierarkiassa. (Peltonen 2007, 44-45.)

Väitetään, että hyvinvointipalveluja tuottava sektori on eristäytynyt kilpailusta, jonka vuoksi  
 sitä vaivaa krooninen tehottomuus. Ratkaisuksi siihen on esitetty julkisen palvelutuotannon  
 yksityistämistä. Perinteisten hallinnon ydinalueiden ja -rakennelmien rinnalle tulisi hakea uu-  
 denlaisia palveluita tuottavia organisaatioita ja erilaisia malleja. Nykyisin ollaan kiinnostuttu  
 siitä, mitä palvelut maksavat ja kuinka niitä voitaisiin tuottaa aiempaa tehokkaammin ja  
 edullisemmin. On myös kyseenalaistettu, tarvitseeko julkisen sektorin toteuttaa niitä. (Läh-  
 desmäki 2003, 15-16.)

Julkisen sektorin muutokset ovat osa muun yhteiskunnan kehitystä. Hallintokoneisto ei ole  
 suljettu sektori suhteessa muuhun maailmaan. Muutoksiin reagoidaan usein viiveellä, eikä  
 tarkkaa muutosaikataulua voida ennalta tehdä. Toisaalta hallintokoneisto voi myös olla oh-

jaamassa yhteiskunnan muutosta, jolloin se nähdään tärkeänä kansantalouden kustannustekijänä ja taloudellisen kilpailukyvyn vaikuttajana. Uudistuksiin liittyy usein kehitysidealisma, joka saa muutosvoimat liikkeelle. Useissa Länsimaissa on toteutettu mittavia julkisen sektorin hallinto - ja johtamisreformoja viimeisen reilun parinkymmenen vuoden aikana. Suomessakin uudistamistoimenpiteet ovat kohdistuneet julkiseen sektoriin ja kustannuksiin, sen tehtäviin, ohjaus- ja johtamisjärjestelmiin sekä virkamiesten lukumäärään ja toimintaan. (Lähdesmäki 2003, 9-12.)

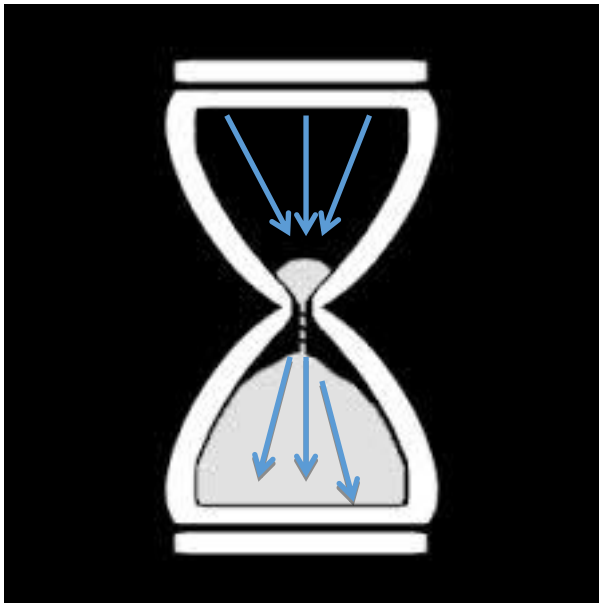
Eri maiden uudistusten taustalta voidaan löytää voimakasta tyytymättömyyttä julkisen hallinnon tilannetta ja sen toimintoja kohtaan. Kaikkein merkittävin syy liittyy julkisen sektorin taloudelliseen ja rahoitukseen perustaan. Kun budjetteja ei ole enää voitu kasvattaa, on täytynyt lisätä hallinnon tuottavuutta ja tehokkuutta. Kansalaisten asettamat vaatimukset julkisia palveluja ja niiden laatua kohtaan ovat sen sijaan kasvaneet. (Lähdesmäki 2003, 9.) Näiden uudistusten ympärille muodostui New Public Management (jatkossa NPM) johtamisdoktriini. Se on merkittävällä tavalla vaikuttanut eri maiden julkisen sektorin uudistamista koskevaan ajatteluun. NPM:a voidaan pitää johtamisteoreettiseen keskusteluun liittyvänä oppina, jossa on periaatteita siitä kuinka julkista johtamista voidaan parantaa ja uudistaa. Se ei anna kuitenkaan yksiselitteistä ja ytimekästä määritelmää johtamisesta. Pikemminkin koko doktriini on pyrkimystä kuvailla julkisjohtamista, erityisesti millaista sen tulisi olla, ja miten sitä tulisi parantaa. Se jopa tarjoaa johtamista ”lääkkeeksi” julkisen sektorin ongelmiin. (Lähdesmäki 2003, 9-10.)

Salminen toteaa julkisen johtamisen olevan vallankäyttöä, joka perustuu lainsäädäntöön ja jolla vaikutetaan toisten ihmisten käyttäytymiseen haluttuun suuntaan. (Salminen 2009, 2.) Eettisillä arvoilla on erityinen tehtävä julkisissa organisaatioissa. Lisäksi virastoilla ja laitoksilla on omia organisaatio- ja tehtäväkohtaisia arvoja. Julkisessa hallinnossa noudatettavat johtamisperiaatteet sisältävät arvoja. (Salminen 2009, 15.) Johtamistyössä arvoja on runsaasti ja ne kilpailevat keskenään. Arvojohtamisen analyysissä Viinamäki (2008) päätyy kolmeen arvoilla johtamisen lajiin, jotka ovat vahva, ajelehtiva ja heikko arvojohtaminen. Viinamäki jatkaa, että yhä enemmän myös julkisella sektorilla kysytään arvojen perään. Kansalaisia, päätöksentekijöitä, julkisjohtajia ja virkamiehiä puhututtaa kysymys, millaisten arvojen mukaan hyvinvointia ja julkisia palveluja tuotetaan tai pitäisi tuottaa. Arvoja pidetään perusteluina valinnoille, joiden mukaan ratkaisut ja priorisoinnit tehdään. (Viinamäki 2008, 19.)

Yleisesti ottaen julkiset arvot edustavat asioita, joita on vaikea määritellä ja erityisen vaikea mitata. Arvoilla johtaessaan julkisen sektorin johtajat tuottavat julkista arvoa monimutkaisessa ja useita toimijoita käsittävässä toimintaympäristössä. Monimutkaisuutta lisää se, ettei voida keskittyä vain tiettyihin asiakkaisiin. Asiakkuudet perustuvat kansalaisuuteen ja hyvinvointivaltiossa kaikki kansalaiset ovat oikeutettuja saamaan palveluita, jolloin palveluiden

käyttäjiä ei voida rajata. Arvoilla johtaminen näyttöytyy melko sekavana kokonaisuutena julkisella sektorilla. Otteen saaminen arvoista on hankalaa, koska termit, korostetut asiat ja näkemykset tavoitteista sekä tavoiteltavista vaikutuksista vaihtelevat merkittävästi. Arvotemoina ovat julkinen intressi ja kollektiivisuus, legalisuus ja sääntely sekä markkinahäiriöt, niiden tasaaminen ja kompensointi julkisen sektorin toimilla. Nämä kolme teemaa kuvaavat arvolatauksia ja arvojen rajoja, joiden puitteissa julkisen sektorin johtaminen tapahtuu. (Viinamäki 2008, 29.)

Tavoitearvojen valinnassa on syytä ottaa huomioon organisaation menneisyys ja tulevaisuus. Ne eivät sulje pois toisiaan. Hyviä tuloksia saadaan, kun edetään niin sanotun tiimalasimallin mukaisesti (Kuvio 2). Ensin etsitään tärkeitä käytännönläheisiä asioita monesta näkökulmasta, sitten kiteytetään niille yhteisiä nimittäjiä eli valitaan ohjaavat arvot. Sen jälkeen mennään taas käytännön läheiselle tasolle. Mutkien oikaisu ja alkuvaiheen sivuuttaminen voi kuitenkin johtaa siihen, että arvoja ei koeta omiksi. Nopealla aikataululla määritellyt arvot voivat myös osua harhaan. Kolmesta neljään arvoa toimii yleensä hyvin. (Aaltonen 2003, 127-128.)



Kuvio 2. Arvoprosessin kulku (mukaillen Aaltonen 2003, 131)

#### Arvoprosessin kulku:

1. Aluksi tarkastellaan organisaatiota monelta kantilta ja etsitään niitä asioita, jotka ovat organisaation ja kaikkien sen sidosryhmien kannalta tärkeitä.
2. Asioita tiivistetään ja punnitaan niiden merkitystä organisaation tulevaisuudessa.
3. Kun arvot ovat määritellyt, alkaa niiden maastottaminen eli sen pohdittaminen, mitä valitut arvot tarkoittavat käytännössä.
4. Arvot muodostuvat koko organisaation kehittämisen kulmakiveksi ja ohjenuoraksi helpottaen ja selkiyttäen mm. esimiestoimintaa.

Arvojen määrittelyä ja jalkauttamista varten on kehitelty useita malleja. Prosessin alkuvaiheissa on olennaista tietää, mitä organisaatiossa ajatellaan ja koetaan. Arvotutkimuksen tehtävänä on selvittää henkilöstön ja johdon arvostuksia sekä suhdetta organisaatiossa julkilausuttuihin arvoihin, toimintaperiaatteisiin ja päämääriin. Samalla voi pyrkiä tunnistamaan yhteisössä esiintyviä kipukohtia. Arvoprosessin onnistumisen edellytys on johdon sitoutuminen ja aktiivinen osallistuminen prosessiin ja arvoihin. Johdolla on myös vastuu siitä, mitkä teemat valitaan keskeisiksi. Henkilöstön tiedotustilaisuudet auttavat henkilöstöä sitoutumaan keskusteluun. Yhteiset tilanteet takaavat, että tieto meneillään olevista keskusteluista tulee kaikille suunnilleen saman sisältöisesti. Intranetin avulla koko organisaatio pidetään tilanteen tasalla. (Aaltonen 2003, 133-136.)

#### 4 Arvot ja johtaminen Eksotessa

Eksoten perustamisen vaiheessa tärkein lähtökohta oli palvelujen saatavuuden turvaaminen alueen kuntien taloudellisten mahdollisuuksien rajoissa ja sen saavuttamiseksi kunnat olivat valmiita luopumaan kuntakohtaisesta palvelujen tuottamisesta ja siihen liittyvästä kuntakohtaisesta laskutusperiaatteesta. Tämä merkitsi tarvetta luoda hallinnollinen kehys, jonka sisällä mahdollisuus uusien toimintatapojen kehittämiseen ja käyttöönottoon on oleellisesti aikaisempaa tapaa parempi. Nämä perustamisen tavoitteet ja niiden saavuttamiseksi tehdyt periaatepäätökset antoivat hyvät lähtökohdat laatia sellainen johtamisjärjestelmä, joka luo kokonaan uudenlaisen tavan tuottaa sosiaali- ja terveydenhuollonpalveluja. (Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystyöryhmä 2012, 1.)

Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän pöytäkirjassa todetaan strategian jalkauttamisprosessista seuraavaa:

*Hallinto- ja henkilöstöjohtaja Keijo Siiskonen esitteli ehdotuksen strategian jalkauttamiseksi. Tutkimuksen mukaan strategiaan sitoutumista edistävät yhdessä keskustelu, konkretisointi käytäntöön ja itsensä toteuttaminen strategian kautta. Strategian jalkauttaminen voidaan parhaiten toteuttaa siten, että ohjeistus annetaan suoraan toimintayksiköille, joiden esimiehet laativat yksikökohtaisen ”strategian” tai toimeenpanosuunnitelman henkilöstön kanssa. Oleellista on, että strategian jalkauttamista tehdään yhdessä henkilöstön kanssa ja esimiesten on varmistettava, että henkilöstö ymmärtää oman osansa strategiassa. Tärkeää on myös, että henkilöstö saadaan keskustelemaan strategiasta. Jory Strategian jalkauttaminen toteutetaan esityksen mukaisesti. Toimintayksiköiden esimiehille pidetään tilaisuus, jossa annetaan toimeksianto strategian jalkauttamiseksi. (Eksote johtoryhmä, 2014.)*



Eksoten toimitusjohtaja Pentti Itkosen mukaan arvot määritellään strategian yhteyteen. Arvojen määrittelyssä pyritään hänen mukaansa kahteen suuntaan. Toisaalta määritellään sellaisia työyhteisön arvoja, että työyhteisöt olisivat parempia ja että työyhteisössä olisi yhteiset pelisäännöt. Itkosen mukaan arvoja kehitetään siihen suuntaan, että ne olisivat enemmän henkilökohtaisia. Lisäksi hän näkee tärkeänä myös tulevaisuuden tavoitteet ja niiden tuomisen arvoihin. Itkonen uskoo, että yhteiset arvot sitouttavat ja motivoivat ihmisiä, ja jos ne on määritelty hyvin, niin jokainen kokee ne hyviksi ja henkilökohtaisiksi. (Itkonen, 2014.)

Arvoihin ei voi siirtyä liian nopeasti. Itkonen pohtii, että jos asialle haettaisiin jotakin teoreettista viitekehystä, niin siinä kuvattaisiin organisaation kehitystä ja sitä, mitä integraatiol-  
la tarkoitetaan mihin sillä pyritään. Arvokysymys on yksi sosiaali- ja terveydenhuollon integraatioon liittyvä äärimmäisen tärkeä asia. Tulevaisuudessa arvojen tulee muuttua sellaisiksi, että ne eivät korosta enää ammattihenkilöä. Itkonen uskoo, että tulevaisuudessa siirrytään Big Data -ajatteluun ja tämän myötä tiedon saatavuus helpottuu ja kääntää organisaation kohti yhteistä päämäärä. (Itkonen, 2014.)

Itkonen (2014) toteaa, että olisi kunnianhimoista, että sosiaali- ja terveyssektorille tuotaisiin uudenlaista keskustelua siitä, mitkä ovat niitä arvoja jotka vievät tulevaisuuteen ja miten perinteisten professio-autonomia -arvojen tulisi mahdollisesti muuttua. Itkonen pohtii, että tulevia sote-alueita selviteltäessä alueet tulevat kohtaamaan strategiaa tehdessään arvoasiat. Jokaisen pitäisi pysähtyä miettimään, mitkä ovat tulevaisuuteen vievät arvot, joilla saataisiin aikaan se hyöty, mitä pitää tehdä. Itkonen pitää riskinä sitä, ettei vain tehdä isompaa hallinnon kehystä ja jatketa ennallaan. Tulevaisuudessa toisen työn ymmärtämisen, toisen ammatin arvostamisen sekä ymmärryksen siihen, mitä integraatio tarkoittaa, täytyy lisääntyä.

Tulevaisuudessa voi Itkosen mukaan tulla arvoriititakysymyksiä siitä, tulevatko kaikki tilanteisiin samoilla arvoilla ja hän puhuu tulevaisuudenarvoista eli kansalaiselle suunnatuista palveluista ja palvelutehtävän korostumisesta. Itkonen puhuu tästä kokonaisuudesta yhtenä isona megatrendinä. Itkonen pohtii myös arvoriititaan liittyvää kysymystä professio-autonomia ammatin näkökulmasta. (Itkonen, 2014.)

Itkosen mukaan soten muutoksessa huomioidaan vanhat professio-autonomian arvot. Eksotesa on ollut hyvin itsenäisesti esimerkiksi lääkärit, hoitajat ja sosiaalityöntekijät, jotka ovat melko pitkälti päättäneet asiakkaan puolesta asioista. On paljon esimerkkejä siitä, miten huomataan, ettei kukaan ole huomannut kysyä potilaalta tai asiakkaalta mitään. Itkosen mukaan professio-autonomiaan perustuvan arvopohjan muuttuminen ei tule olemaan helppo asia. Organisaatio voi tällä hetkellä toteuttaa omia henkilökohtaisia tavoitteitaan, jotka ovat hyvin kaukana siitä, mikä on organisaation tämän hetkinen arvopohja. Organisaation tulisi olla

ensisijaisesti kansalaista, ei professiota varten. Arvopohja on vuosisatoja kasvanut tällaiseksi. (Itkonen, 2014.)

Eksote pyrkii kehittämään palveluitaan kansalaisten kanssa yhdessä. Eksote on perustanut asiakasraadin, joka aloitti toimintansa vuoden 2014 alusta. Asiakasraadin tarkoituksena on kerätä kansalaisten näkemyksiä ja kokemuksia ja kehittää niiden pohjalta palveluitaan. (Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2012, 1.)

#### 4.1 Arvot Eksotessa

Tilanteessa, jossa organisaatio muuttuu, pyritään muuttamaan rakenteita, toimintatapoja ja arvoja. Johtajan tehtävänä muutostilanteessa on välittää tietoa henkilöstölle muutoksen tarpeista, esitellä uusia toimintatapoja sekä varmistaa, että työntekijät sitoutuvat uusiin arvoihin, strategioihin ja prosesseihin (Peltonen 2007, 132). Myös Itkosen (2013) mukaan muutoksen toteutus nousee arvoista. Arvot tulee tiivistää helposti viestittävään ja sisäistettävään muotoon. Arvojen jatkuvan konkretisoinnin tulee olla kiinteä osa arjen johtamista ja sisäistä viestintää. Jokaisella toimintayksiköllä on oma yhteiskunnallinen perustehtävänsä, jota voidaan myös kutsua arvoksi. Arvot voidaan kuvata tavoiteltavina toimintatapoina, jotka näkyvät palvelutehtävän toteuttamisessa ulospäin sekä tunnusmerkkeinä toimivasta työyhteisöstä. (VM 2005, 6.)

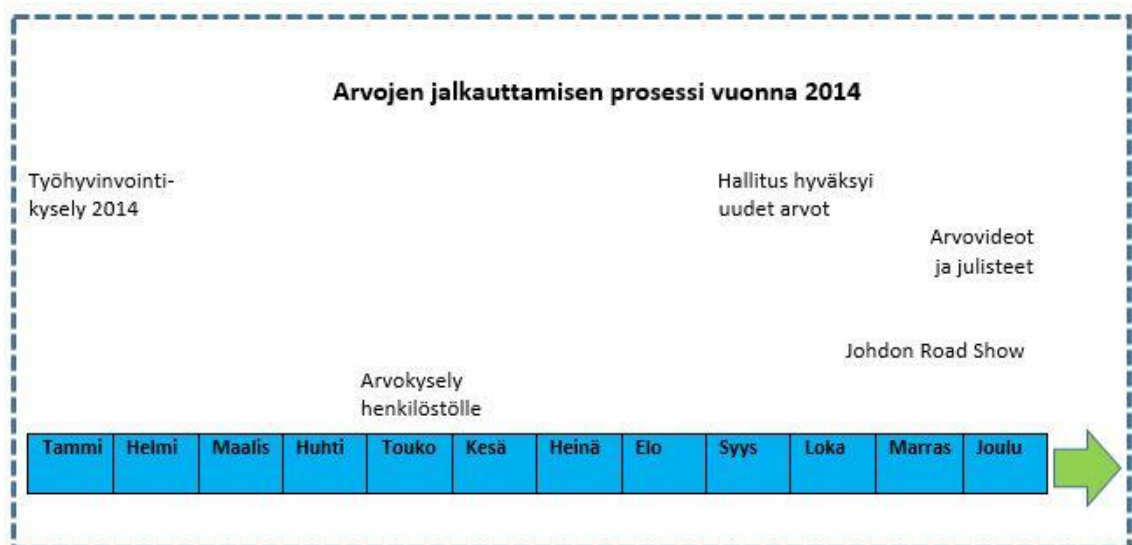
##### 4.1.1 Lähtötilanne

Itkosen mukaan arvojen luomista Eksoten organisaatioon on mietitty paljon toimintaa käynnistettäessä. Eksotessa oli laajennettu johtoryhmä, jossa oli vähän yli 20 jäsentä pohtimassa arvoja. Apuna käytettiin myös konsultteja. Eksoten alkuperäiset arvot syntyivät silloin. Arvoja määriteltäessä pohdittiin, mitkä ovat hyvän työyhteisön arvot ja palvelun tehtävän mukaiset arvot. Pyrittiin huomioimaan myös oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo kysymykset. Arvoja määriteltiin myös sitä kautta, millaisia arvoja pitää olla, että on hyvä työilmapiiri ja toimiva työyhteisö. (Itkonen, 2014.) Eksoten ensimmäiset arvot olivat asiakaslähtöisyys, avoimuus, oikeudenmukaisuus, tuloksellisuus ja vastuullisuus. Itkonen jatkaa haastattelussaan, että tulevaisuuden arvona korostuu kansalaislähtöisyys. Itkosen mielestä ne arvot, joista pitäisi luopua, mikäli alkaa toimia arvojen mukaan, ovat omaan ammattiprofessioon liittyviä arvoja. Palvelujärjestelmän siirtyessä toiminnallisen integraation suuntaan, ammattilaisten pitäisi kyetä siirtymään professio-arvoista kohti organisaation yhteisiä arvoja. (Itkonen, 2014.)

Itkonen miettii syitä sille, mikseivät alkuperäiset arvot jalkaannu ja toteaa, että ehkä sellaisia tulevaisuuden arvoja ei ole vielä onnistuttu edes määrittelemään. On helppo määritellä sellaisia arvoja, jotka sitovat ihmisiä menneisyyteen ja nykyisyyteen. Arvot eivät viesti tulevaisuuden haastetta ja silloin sitoutuminen arvoajatteluun on vähäistä. Ihmiset ajattelevat, että minulle riittää oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo. Itkonen mukaan kansalaisia pitäisi valmentaa ja hän viittaa muun muassa Eksoten asiakasraatiin. (Itkonen, 2014.)

#### 4.1.2 Arvojen tavoitteet, kehitys ja nykytila

Eksote teettää vuosittain työhyvinvointikyselyn henkilöstöllä. Alkuvuodesta 2014 toteutettu kysely sisälsi ensimmäistä kertaa kysymyksiä myös organisaation arvoista. Toukokuussa 2014 Eksotessa teetettiin henkilöstölle myös arvokysely. Tulokset analysoitiin ja niiden pohjalta lähdettiin suunnittelemaan Eksotelle uusia arvoja. Koska vastaukset olivat hyvin samankaltaisia, oli perusteltua ottaa uudistamisvaiheessa myös henkilöstön näkemys huomioon. Eksoten arvojen jalkauttamisen vaiheet vuonna 2014 on kuvattu alla (Kuvio 3).



Kuvio 3: Eksoten arvojen jalkauttamisen prosessi 2014

Itkonen kertoi jo haastattelussa maalikuussa 2014, että keväällä 2014 määritellään Eksotelle uuden tyyppiset arvot, jotka ovat aiempia henkilökohtaisempia. Eksoten uudet arvot (LIITE 2) hyväksyttiin hallituksessa lokakuussa 2014. Alkuperäisen viiden, melko määrittelemättömän, arvon tilalle tuli neljä uudistunutta ja henkilökohtaisempaa arvoa, joiden merkitystä oli avattu muutaman lauseen verran arvojen alle. Uusien arvojen jalkauttaminen alkoi välittömästi niiden hyväksymisen jälkeen.

Itkonen mielestä muutoksessa ei ole kysymys pelkästään sote-organisaatiosta vaan ylipäätään koko palvelusektorista. Muutos näkyy muun muassa kaupassa, pankissa sekä Kelassa ja verotajallakin. Heillä on jo tarjolla hyviä palveluita ja palvelut on kohdennettu selvästi asiakkaille. Itkonen ei puhuisi Eksotessa asiakkaasta, koska asiakas mielletään sellaiseksi, joka on jo tullut ovesta sisälle. Itkonen näkemyksen mukaan Eksotella on vastuu koko kansalaisen elämänhallinnasta. Kansalainen ei ole välttämättä vielä rekisteröitynyt kenenkään asiakkaaksi ja Eksoten tulisi tarjota apua ja tukea elämänhallintaan ja kriiseihin. Kansalainen voi tarvittaessa kommunikoida ja olla yhteydessä ammattilaisen kanssa. Tämä on suunta kohti tulevaisuuden arvoa. (Itkonen 2014.)

Eksoten arvojen jalkauttamisen *roadshow* käynnistyi loppuvuodesta 2014 ja se jatkuu vuoden 2015 puolelle. Toimitusjohtaja Pentti Itkonen ja henkilöstöjohtaja Keijo Siiskonen kiertävät Eksoten alueella arvokeskustelujen merkeissä. Roadshown yhteydessä henkilöstölle jaetaan kaulanauhoja ja rintamerkkejä (LIITE 3). Uusia arvoja on esitelty myös videoilla, jotka ovat henkilöstön nähtävillä Eksonetissä, joka on Eksoten henkilöstön sisäinen verkkosivu. Vastavasti arvoja esitteleviä julisteita on esimerkiksi työyksiköiden kahvihuoneiden seinillä.

Henkilöstön tiedotustilaisuudet auttavat henkilöstöä sitoutumaan keskusteluun. Tieto meneillään olevista keskusteluista yhteisissä tilanteissa takaa sen, että tieto tulee kaikille suurin piirtein saman sisältöisenä. Intranetin avulla koko organisaatio pidetään ajan tasalla. (Aaltonen ym. 2003, 136.)

Kun arvoja aletaan soveltamaan alkuvaiheessa, vastaan voi useita kertoja tilanne, jossa joku haluaisi huomauttaa toiselle, ettei tämän toiminta ole sovittujen arvojen mukaista. Yhteisesti sovittu pelisääntö voisi olla esimerkiksi: ”*Arvojen vastaiseen käyttäytymiseen saa ja tulee puuttua heti, suoraan ja henkilökohtaisesti, ilman että toinen loukkaantuu.*” Jalkauttamiseen ei ole mitään poppakonstia. Tärkeintä on arkinen työ, muistuttaminen, muutosten tekeminen, jatkuva arviointi ja konkreettiset toimenpiteet. Prosessissa puhutaan enemmän vuosista kuin kuukausista. Jalkauttamisessa arvoja kannattaa lähestyä kahdelta kannalta, arjen tekojen ja viestinnän sekä koko taloa koskevien suunnitelmien ja seurannan näkökulmilla. (Aaltonen ym. 2003, 146.)

Nopeita liikkeitä suosiva organisaation ylin johto voi jättää huomioimatta työntekijöiden stressin ja tarpeet saada käsitellyksi muutostilanteeseen liittyviä tunteita. Huomattava rakenteellinen muutos rasittaa emotionaalisesti ja psyykkisesti henkilöstöä. Organisaation muutos on verrattavissa henkilökohtaiseen kriisiin. (Peltonen 2007, 138.)

#### 4.1.3 Arvot tulevaisuudessa

Eksote on lähtenyt jalkauttamaan arvoja hyvin nopealla aikataululla. Jalkauttamisen tämän hetkistä suunnitelmaa on kuvattu aikajanalla (Kuvio 4). Jalkauttamisen suunnitelmassa saat-  
taa tulla aikataulullisia muutoksia, joita emme ole voineet tässä opinnäytetyössä huomioida. Alkuvuodesta 2015 tulosityksiköiden päälliköt tulevat saamaan työkirjat yksiköihinsä ja ohjeet työskentelyn aloittamiseksi. Tuloksena on tarkoituksena syntyä *Arvot osaksi arkeamme* - taulut. Työyksiköt pohtivat asioita, joiden omassa työssä pitää muuttua tai toteutua, jotta arvot näkyvät työyhteisön arjessa. Taulut julkaistaan kevään 2015 aikana Eksonetissa. Huhti-  
toukokuussa 2015 suunnitelmissa on julkaista videoita, joissa arvo kerrallaan haastatellaan työyksiköissä henkilöstöä siitä, miten arvot heillä arjessa näkyvät. Syksyllä 2015 johdolla, henkilöstöllä ja kansalaisilla on mahdollisuus jättää omia henkilökohtaisia arvolupauksia.



Kuvio 4: Eksoten arvojen jalkauttamisen prosessi 2015

Eksoten arvot on uudistuksen myötä haluttu saada aiempaa henkilökohtaisemmiksi. Eksotessa toivotaankin, että nykyiset arvot jäisivät paremmin ihmisten mieliin ja että ne koettaisiin sitouttavina. Kun halutaan päästä vision ja strategian tavoitteisiin, arvopohjan merkitys on erittäin suuri. Eksotessa uusien ideoiden esiin tulemiseen tarvitaan hyvää arvopohjaa. Sote-uudistuksen myötä on tärkeää, että sosiaali- ja terveydenhuollosta löytyy uusia konsepteja ja ratkaisuja, uudenlaista teknologiaa ja työskentelytapoja. Itkonen jatkaa, että jos arvot toteutuvat arjessa hyvin, tulee päivitetty strategia näkymään jokaisen työntekijän arjessa parempina työyhteisöinä. Parempi työyhteisö tarkoittaa työn kehittymistä ja myönteistä ilmapiiriä. (Itkonen, 2014.)

Henkilöstölehti Miikkulaisessa (2014, 13) uudistetut arvot on ilmaistu seuraavasti:

*”Mutkanon vuorovaikutus - arvo kiteyttää käyttäytymiseen liittyvät asiat. Kunnioittava ja arvostava suhtautuminen työkavereita, asiakkaita ja potilaita kohtaan on kaiken a ja o. Siihen liittyy ystävällinen käytös ja halu tehdä yhteistyötä.*

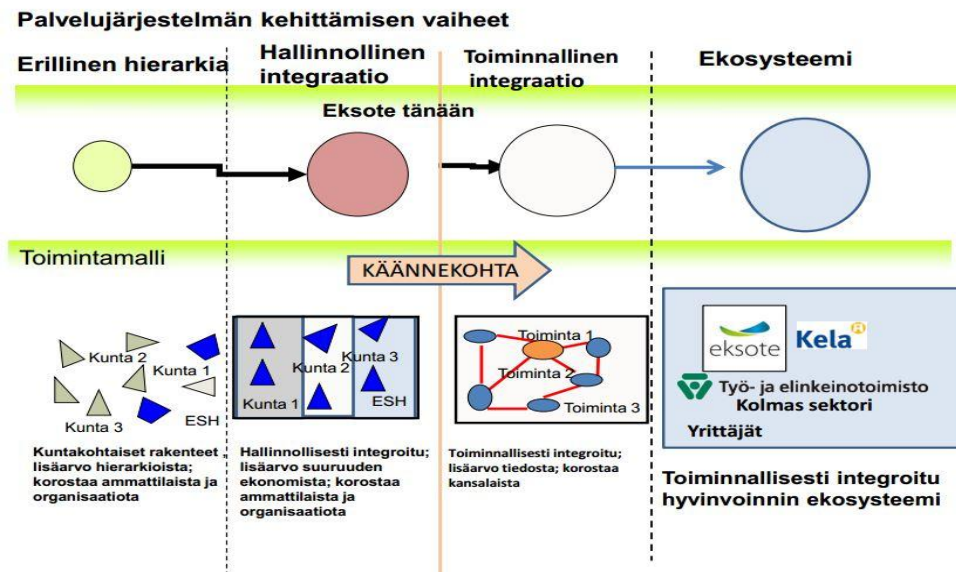
*Rohkeus uudistua - arvo rohkaisee miettimään, millaisia uusia mahdollisuuksia tehdä asioita toisin meillä on. Ruohonjuuritason kehittäminen ja ideoiden rohkea esille tuominen on kannatettavaa.*

*Halu ottaa vastuuta - arvo sitouttaa noudattamaan yhteisiä sääntöjä ja ohjeita. Yksittäisen toimenpiteen tarkastelusta siirtyminen ketjujen tarkasteluun johtaa siihen, että jokaisen olisi hyvä katsoa asioita hieman laajemmin. Tällainen tarkastelutapa avaa meille paljon enemmän mahdollisuuksia.*

*Yhdessä asiakkaan kanssa - arvo suuntaa työtä siihen suuntaan, että pyrimme hoitamaan asiakkaan ja potilaan asiat kerralla kuntoon, ilman pompottelua paikasta toiseen. Huomioimme asiakkaan toiveet ja tuemme häntä omatoimisuuteen.”*

Eksoten toimitusjohtaja Itkonen toteaa, että tällä hetkellä meidän toimintaamme ohjaavat erilaiset säännöt, ohjeet ja hierarkiat. Ne kuvaavat enemmän menneisyyttä ja nykyisyyttä. Tulevaisuudessa huomioidaan arvopohja ja arvojen kautta syntyy tulevaisuus. Suunniteltaessa muutoksia palveluverkostoon, tulee myöskin määritellä ja huomioida kansalaislähtöisesti uudet arvot. (Itkonen, 2014.)

Eksoten nykyisessä mallissa on olemassa se riski, että tämä nykyinen tilanne ei vielä tuo kaikkea tarvittavaa potentiaalia järjestelmään. Itkosen mukaan Eksoten nykyisessä palvelujärjestelmän kehittämisen suunnitelmassa (Kuvio 5) on riski, että sillä ei vielä saavuteta riittävää potentiaalia. Kansalaislähtöinen arvopohja muuttaa Itkosen mukaan kustannuksia toisenlaiseksi. (Itkonen, 2014.)



Kuvio 5: Palvelujärjestelmän kehittämisen vaiheet Eksotessa (Itkonen 2014)

Itkonen puhuu sähköisen maailman tulemisesta soteen. Itkonen mukaan näitä asioita vastustetaan kovastikin monilla tahoilla. Eksoten oma henkilökunta vastustaa asiaa ja kansalaiset ovat vielä vähän epävarmoja, osaavatko he käyttää tarjolla olevia palveluita ja mitä ne ylipäänsä tarkoittavat. Tulevaisuudessa sähköiset palvelut, erilaiset liikkuvat palvelut sekä niiden erilaiset yhdistelmät tulevat olemaan palveluita, joilla valtaosa kansalaisista tulee asioimaan. Mikäli hoidontarve on kiireellinen, niin edelleen toimitaan voimassa olevilla perinteisillä palveluilla. Tämä asia ei ole juurikaan muuttumassa. Mutta kaikki muut palvelut ovat suuren muutoksen edessä ja se on myös arvojen kannalta tärkeää. Tällä hetkellä olemme siinä tilanteessa, että kansalaisen rooli suhteessa järjestelmään on aika passiivinen. Itkonen näkee sairaaloiden ja isojen instituutioiden roolin pienenevän kansalaisen elämässä ja tällaisia havaintoja on hänen mukaansa ennustettu jo 20 vuotta sitten. (Itkonen 2014.)

Itkonen jatkaa, että hän ymmärtää henkilöstön ajatuksia muun muassa siitä näkökulmasta, että henkilöstö saattaa pelätä sitä, mitä henkilökohtaiselle työlle käy teknologian lisääntyessä. Henkilöstö saattaa kokea haastavana esimerkiksi uuteen tehtävään kouluttautumisen, joka saattaa viedä uusiin tehtäviin ja uudella tavalla toimivaan erikoissairaanhoidon ja peruspalveluihin.

Alkuvuodesta 2015 Eksote aloittaa myös yhdessä Sitran (Suomen Itsenäisyyden juhlarahasto) kanssa Change Day -pilottihankkeen. Change Day on Britannian julkisen terveydenhoitojärjestelmän (NHS) vuonna 2013 käynnistämä hanke, jonka tavoitteena on edistää muutosta sosiaali- ja terveydenhuollossa. Ytimessä on ammattilaisten sitoutuminen muutokseen, joilla sosiaali- ja terveydenhuollosta voidaan saada entistäkin toimivampi (Sitra 2015). Change Day -pilotilla hyvinvointiasemilla, pyritään ”suomalaisamaan” henkilökunnan ja kansalaisten osallistamisen

kautta. Muun muassa verkkosivuille luodaan sivusto siitä, miten kansalainen voi osallistua sekä minkälaisen arvolupauksen hän ovi antaa. (Itkonen 2014.)

#### 4.2 Johtaminen Eksotessa

Itkosen mukaan Eksoten strategian arvot pitäisi muuttaa henkilökohtaisemmiksi ja niihin pitäisi saada enemmän sellaista, että ne koettaisiin omaa työtä läheisesti koskettaviksi. Silloin arvojen mukainen vastuu ja toimintatapa koettaisiin lähempänä olevaksi. Itkosen mukaan tämä edellyttää todella paljon esimiesten kouluttamista, ja esimiehillä on vastuu siitä, että he vievät asiaa eteenpäin. Organisaatio muutoksessa on pyritty löytämään sellaisia esimiehiä, jotka pystyisivät huomioimaan tämän kokonaisuuden. (Itkonen 2014.)

Eksotessa luodaan strategiakartassa (Kuvio 6) esitettyihin arvoihin perustuva johtamisjärjestelmä, joka on selkeä ja johdonmukainen sekä jatkuvasti avoin keskustelulle. Johtamisen pelisääntöjen läpinäkyvä kuvaaminen ja pelisääntöjen noudattaminen luovat perustan hyvälle johtamisperiaatteille. Yhtenäiset pelisäännöt koskevat kaikkia johtamistehtäviä ja yhteisten arvojen toteutumista johtamistehtävissä seurataan aktiivisesti. Strategian toteutumisen valvonta on osa strategian jalkauttamisprosessia. Valvontaan osallistuvat ne tahot ja henkilöt, jotka ovat osallistuneet strategian luomiseen ja tarkoituksena on vähintään kerran vuodessa käydä läpi organisaation toiminta-ajatus, arvot ja visio. (Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2012, 1.)



Kuvio 6: Eksoten strategia 2014 - 2018.



Eksoten strategiassa 2014 - 2018 todetaan, että hyvällä johtamisella ja työilmapiirillä on merkittävä vaikutus työhyvinvoinnin sekä työpaikan vetovoimaisuuden näkökulmasta. Eksotessa johtaminen perustuu kaikkien työyhteisön jäsenten väliseen kunnioitukseen ja keskinäiseen luottamukseen. Valmentava johtamiskulttuuri onkin määritelty strategiassa yhdeksi kriittiseksi menestystekijäksi, johon tulevaisuudessa kiinnitetään yhä enemmän huomiota.

Eksoten johtamiskulttuuri on valmentavaa johtamista, joka on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista. Jokaista työyhteisön jäsentä arvostetaan sekä ihmisenä että ammattilaisena. Esimiehen tulee ymmärtää ja arvostaa työyhteisön jäsenten erilaisia vahvuuksia. Osallistamisella henkilöstön osaaminen hyödynnetään tehokkaasti ja henkilöstö sitoutuu tavoitteisiin. Valmentava johtaminen perustuu strategiasta johdettuihin, mitattaviin ja haastaviin, mutta saavutettavissa oleviin tavoitteisiin. Tietojohtamisen avulla esimiehet saavat kattavat tiedot toiminnasta ja toimintaympäristöstä mittareiden asettamista varten.

Valmentava johtaminen voi saada aikaan sen, että henkilöstöstä vapautuu potentiaalia ja kykyä luoda uudenlaista vuorovaikutuskulttuuria, jolloin ihmiset auttavat toinen toisiaan menestymään. Se sopii hyvin asiantuntijaorganisaatioiden johtamiseen, joissa oma-aloitteinen työskentely yhteisten päämäärien eteen on keskeisellä sijalla. Valmentavalla johtamisella voidaan myös lisätä organisaation kykyä sopeutua nopeisiin muutoksiin muuttuvassa toimintaympäristössä. Johtamiskoulutukseen tullaan tulevaisuudessa käyttämään yhä enemmän valmentavan johtamisen mallia sekä tuomaan esille vaihtoehtoisia lähestymistapoja. (Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2012, 16.) Arvopohjalla on entistä enemmän merkitystä silloin, kun yrittää päästä muutokseen. Erittäin iso merkitys on sillä, pystyvätkö ihmiset siirtymään uudenlaiseen tulevaisuuteen, joka perustuu vähän toisenlaisiin arvoihin. (Itkonen 2014.)

Eksoten strategiassa (Kuvio 6) kriittiseksi menestystekijäksi on määritelty myös uudistus- ja kehittämishaluinen työilmapiiri. Kehittämismyönteisessä työilmapiirissä kaiken voi kyseenalaistaa. Rakentavaa palautetta voi antaa ja sitä on osattava myös ottaa vastaan. Toiminnallisten uudistusten yhteydessä muutosvastaisuus on ymmärrettävää, mutta se ei voi olla pysyvä olotila millään organisaatiotasolla. Jokaisella työyhteisön jäsenellä tulee olla hyvät valmiudet uusien työaikajärjestelyjen sekä työnjako- ja työmenetelmien kehittämiseen ja käyttöönottoon.

Eksote oli mukana vuosina 2013-2014 Sitran tietojohtamisen hankkeessa pilottiorganisaationa. Hankkeessa haluttiin toteuttaa tietojohtamisen prosessi sekä järjestelmä, jolla pystytään tuottamaan oikeaa ja riittävää informaatiota strategisten päätösten tueksi. Tavoitteena oli luoda malli, jonka avulla saadaan tietoa strategisen päätöksenteon tueksi sosiaali- ja terveyspalveluiden johdolle. Kun resurssit kiristyvät ja kysyntä kasvaa on ensiarvoisen tärkeää, että johdolla on näkemys siitä mihin käytettävissä olevat resurssit kannattaa sijoittaa, jotta ne

tuottavat mahdollisimman paljon hyvinvointia. Tämän vuoksi johdolla on oltava riittävästi tietoa päätöksenteon tukena, kun tehdään suunnitelmia pitkälle aikavälille ja joiden vaikutukset kantavat pitkälle tulevaisuuteen. (Sitra 2014.) Itkosen mukaan, kansalaiselle luodaan uusi mahdollisuus asioida sähköisesti tai olla yhteydessä sähköisesti ja kommunikoida Eksoten asiantuntijoiden kanssa enemmänkin omilla ehdoillaan kuin profession ehdoilla. Tämä saattaisi pakottaa professiota muuttamaan arvoja. (Itkonen 2014.)

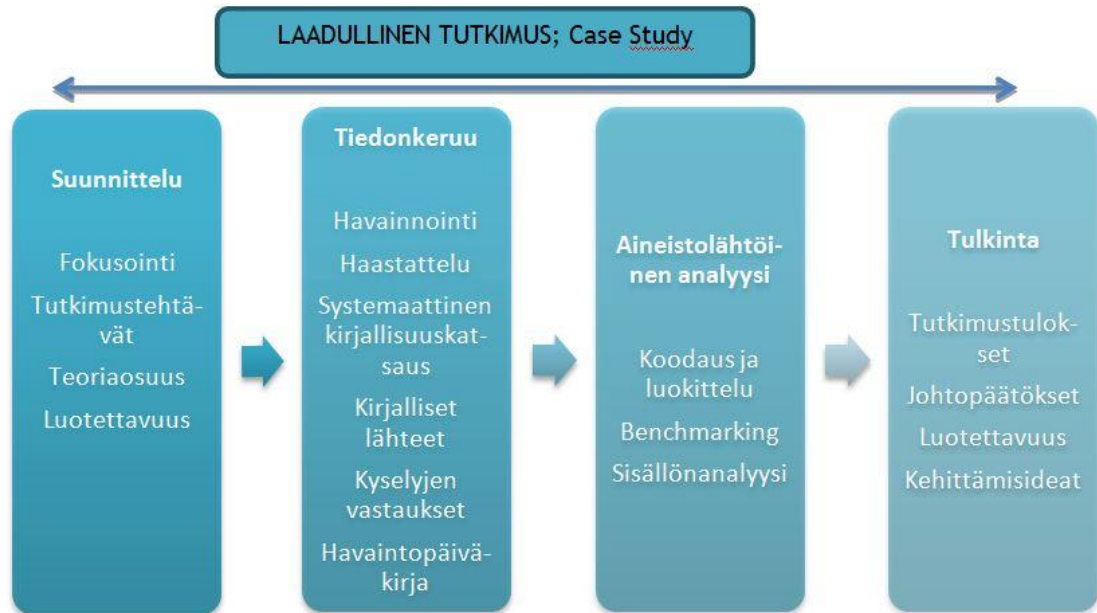
## 5 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävät

Opinnäytetyössä tehdyn tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa ja kuvailla kuinka henkilöstö kokee arvojen toteutuvan omassa päivittäisessä työssään ja mitä arvot merkitsevät henkilöstölle.

Tutkimustehtävinä on selvittää:

- 1) Kuinka henkilöstö kokee arvojen toteutuvan omassa työssään?
- 2) Mikä on Eksoten arvojen merkitys henkilöstölle?

## 6 Tutkimuksen toteutus



Kuvio 7. Laadullisen tutkimuksen prosessikaavio (mukaiillen Kananen 2009, 93)

### 6.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, koska laadullinen tutkimus sopii tutkimusmenetelmäksi silloin, kun tarkasteltavaa asiaa tutkitaan sisältäpäin eli sellaisena kuin henkilöstö, jolta aineisto on kerätty, sen kokevat. Laadullisen tutkimus ei pyri selittämään vaan ymmärtämään ja tulkitsemaan tutkittavaa ilmiötä. Laadullinen tutkimus toteutetaan joustavasti ja suunnitelmaa tarpeen vaatiessa muokaten olosuhteiden vaatimusten mukaisesti. (Hirsjärvi 2007,9.)

Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä ja selittämään sen toimintaa. Tutkittavat valitaan harkinnanvaraisesti ja rajoitetaan tutkittavien joukko pieneen määrään. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin. Tavoitteena on analysoida aineisto mahdollisimman tarkasti. (Heikkilä 2004, 16.) Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkija ei voi sanoutua irti arvolähtökohdista, koska arvot muovaavat sitä kuinka pyrimme ymmärtämään ilmiötä joita tutkimme. Myöskään objektiivisuutta ei ole mahdollista täysin saavuttaa, koska tutkija ja se mitä hän tutkimuksessaan saa tietoonsa kietoutuvat saumattomasti toisiinsa. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on

tuoda esiin tosiasioita pikemminkin kuin todentaa jo tiedossa olevia asioita. (Hirsjärvi ym. 2007, 157.)

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus pyrkii ymmärrykseen, jonka tuloksena syntyy hyvä kuvaus ilmiöstä. Laadullisen tutkimuksen tuotoksesta voi syntyä yleistys, malli tai teoria, joka selittää ilmiötä laajemmin. Laadullisen tutkimuksen peruskysymys on aina, että mistä tässä on kyse. Tutkijan on saatava ilmiö haltuunsa ja alkaa tutustua ilmiöön. (Kananen 2012, 56.)

Opinnäytetyö toteutetaan tapaustutkimuksena (case study), jolle tyypillisesti valitaan yksittäinen tapaus tai tilanne; kiinnostuksen kohteena on usein prosessi. Aineistoa kerätään useita menetelmiä käyttäen mm. havainnoin, haastatteluin ja erilaisia materiaaleja tutkien. Tutkimuksen tavoitteena on ilmiöiden kuvailu. (Hirsjärvi 2007, 130-131.) Tapaustutkimusta voidaan kuvata *jalat maassa* - tutkimukseksi. Se perustuu tutkittavien omiin kokemuksiin ja siitä voidaan tehdä yleistyksiä. Sen avulla voidaan todeta asioiden monimutkaisuus ja sisäkkäisyys. Tapaustutkimukset ovat usein askel toimintaan, koska ne ovat käytännönläheisiä ja helposti siirrettävissä toiminnallisen otteen kautta käytäntöön. (Cohen & Manion 1995, 123.)

Opinnäytetyön suunnittelutyön prosessi käynnistyi suunnitteluvaiheella syyskuussa 2013. Fokusoimista on tapahtunut pitkin opinnäytetyön prosessia, koska aihe-alue on osoittautunut laajaksi ja haastavaksi hallita ja rajata. Olemme joutuneet prosessin eri vaiheissa pysähtymään ja palaamaan taaksepäin, jotta olemme voineet jatkaa eteenpäin. Opinnäytetyön aihe on sen kaltainen, että sen ääriviivat ovat rajattomat. Se on asettanut omat haasteensa prosessille.

Tutkimustehtävät ovat eläneet prosessin aikana ja tarkentuneet muutama otteeseen. Teoriaosuuden parissa työskentely oli haasteellista, koska kirjallisuutta ja lähdemateriaalia oli saatavilla runsaasti. Jouduimme tarkastelemaan kriittisesti, mitä aineistoa teoriaosuudessa käytämme. Pyrimme valitsemaan aineistoomme materiaalia tekijöiden mukaan. Huomasimme, että useissa teoksissa esiintyi samojen tekijöiden teoksia. Hirsjärven ym. (2007) mukaan, mikäli kirjoittajan nimi toistuu usein lähdeviitteessä ja julkaisujen tekijänä kirjoittajalla on todennäköisesti alalla arvovaltaa. Pyrimme käyttämään mahdollisimman tuoreita lähteitä, toisaalta kuitenkin käyttämään alkuperäisiä lähteitä, sillä Hirsjärven & muut (2007) mukaan toisesta teoksesta lainaaminen on saattanut suurestikin muuttaa sitä, mitä tekijä on alun perin halunnut sanoa. (Hirsjärvi ym. 2007, 109.)

## 6.2 Aineiston keruu

Opinnäytetyön aineistona käytettiin valmista aineistoa. Valmiisiin aineistoihin tulee suhtautua kriittisesti ja niiden luotettavuutta tulee tarkastella. On oltava tarkka lähdekritiikin kanssa. (Hirsjärvi ym. 2007, 184.) Eksoten alkuvuodesta 2014 henkilöstölleen teettämässä työhyvinvointikyselyssä henkilöstöltä oli jo selvitetty arvoihin liittyviä ajatuksia avoimin kysymyksin ja lisäksi toukokuussa 2014 henkilöstölle teetettiin arvokysely, jonka pohjalta arvoja lähdettiin kehittämään. Olisi ollut turhaa kerätä uudelleen samaa aineistoa, joka oli jo olemassa, joten haimme tutkimuslupaa valmiin aineiston käyttämiseksi opinnäytetyössämme. Tekstiä oli puhtaaksikirjoitettuna fonttikoolla 11 ja rivivälillä yksi, työhyvinvointikyselystä tekstiä kertyi 17 sivua ja arvokyselystä 35 sivua. Lisäksi hyödynsimme puolentoista vuoden aikana keräämiämme havaintoja tutkimuspäiväkirjoistamme, joista syntyi pohdintoja ajatuksen virtana lukematon sivumäärä.

Eksoten toimitusjohtaja Pentti Itkosen haastattelu on toiminut asioiden laadun ja oikeellisuuden varmistajana. Haastattelu toteutettiin maaliskuussa 2014. Haastattelusta keskustelua kertyi fonttikoolla 11 ja rivinvälillä yksi 12 sivua. Tutkimuksessa on myös käytetty jo olemassa olevia tutkimustuloksia hyödyksi benchmarking -menetelmää käyttäen. Tässä tutkimusmenetelmä on ollut tutkittavaan ilmiöön liittyvien dokumenttien kerääminen.

Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruun menetelminä hyödynnetään sellaisia menetelmiä, joissa tutkittavien näkemykset ja mielipiteet pääsevät hyvin esiin. Sellaisia menetelmiä ovat esimerkiksi erilaisten dokumenttien analysoinnit. Kun halutaan tietoa siitä mitä tutkittavat tuntevat, kokevat tai ajattelevat ovat erilaiset kyselyt hyviä menetelmiä aineistonkeruuseen. Kyselemällä ja haastatteleamalla voidaan saada selville, mitä henkilöt uskovat, tuntevat ja ajattelevat. Ne kertovat, mitä ympärillä tapahtuu ja miten tutkittavat havaitsevat asiat, mutta niiden avulla ei saada selville sitä, mitä todella tapahtuu. Havainnoin avulla voidaan saada tietoa siitä, toimivatko ihmiset todella niin kuin he kertovat toimivansa. Asenteiden ja puheiden tasolla saatetaan olla tietyn arvomaailman kannattajia ja taas käytännön tasolla jonkin toisen arvomaailman vankeja. (Hirsjärvi ym. 2007, 207.)

Tähän tutkimukseen liittyy oleellisena osana kirjallisuuskatsaus, jonka tarkoituksena on näyttää, mistä näkökulmista ja miten kyseistä asiaa on aiemmin tutkittu ja miten juuri tämä tutkimus liittyy jo olemassa oleviin tutkimuksiin. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus kuuluu luonteeltaan teoreettisen tutkimuksen piiriin, mutta sen toteuttamisessa voidaan käyttää aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. (Tuomi 2013, 123.)

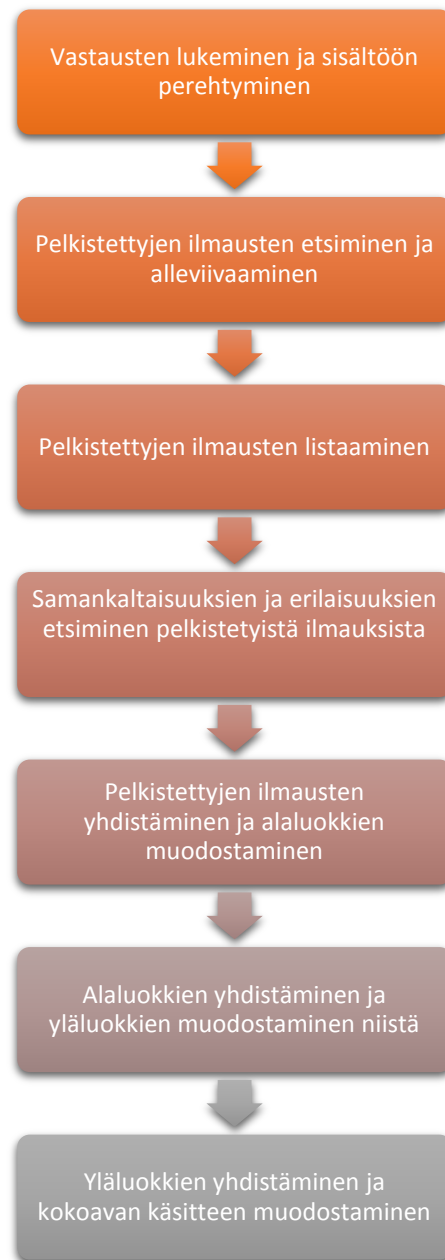
### 6.3 Aineiston analyysi

Tutkimuksen tutkimusmenetelmänä käytettiin sisällönanalyysia ja benchmarkingia. Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilasiin dokumentteihin perustuva tieto. Grönforsin mukaan on aina syytä pohtia, miksi valitsee tiedonhankintamenetelmäksi havainnoinnin. Havainnointi on silloin perusteltu tiedonhankkimismenetelmä, jos tutkittavasta ilmiöstä tiedetään hyvin vähän. Havainnointi voi myös kytkeä muita aineistonkeruumenetelmiä paremmin saatuun tietoon. Asiat nähdään havainnoinnin avulla ikään kuin oikeissa yhteyksissään. Havainnointi myös monipuolistaa tutkittavasta ilmiöstä saatua haluttavaa tietoa. Osallistavassa havainnoinnissa tutkija toimii aktiivisesti tutkimuksensa tiedonantajien kanssa. Sosiaaliset vuorovaikutustilanteet muodostuvat tärkeäksi osaksi tiedonhankintaa. (Tuomi 2013, 71 ja 81-82.)

Osallistavassa havainnoissa painotetaan poliittisia, yhteisten asioiden hoidon, aspekteja tiedon tuottamisessa. Yhteistä osallistamiseen perustuvilla menetelmillä on tutkimusprosessiin osallistuvien henkilöiden tiedon arvostaminen ja usko siihen, että jokaiseen asiaan on olemassa enemmän kuin yksi näkökulma että ne kaikki ovat tärkeitä. Tutkijan roolissa päällimmäisenä on kunnioitus tutkimuksessa mukana olevia henkilöitä kohtaan. Tutkija on tullut paikalle oppiakseen asioita. Tutkijan tehtävä on pitkällä tähtäimellä se, että lopputuotoksesta mahdollistetaan osallistujien oppiminen, jonka uskotaan johtavan toimintaan tai toiminnan kehittämiseen. (Tuomi 2013, 82-82.)

Olemme pyrkineet tässä opinnäytetyössä siihen, että jokaiselle ajatukselle, mielipiteelle ja kehittämis ehdotukselle on annettu tilaa, aikaa ja yhdessä purkamista, jotta asiaa on saatu jalostettua kokonaisuuteen rakentavasti. Aihepiiri ja aihe-alue on sellainen, että se herättää paljon tunteita ja ajatuksia ja olemme koko prosessin ajan pyrkineet siihen, että ensin puramme mahdolliset vahvatkin tunneprosessit päältä pois, jotta saamme omat ajatuksemme ja tunteemme pois tutkimuksesta ja lisäämme näin tutkimuksen luotettavuutta.

Dokumentti on tässä yhteydessä ymmärrettävä hyvin väljässä merkityksessä: esimerkiksi kirjat, artikkelit, päiväkirjat, haastattelut, puhe ja miltei mikä tahansa kirjalliseen muotoon saatettu materiaali voi olla dokumentti. Tällä analyysimenetelmällä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Sisällönanalyysi on tekstianalyysia ja tekstin sisällöstä etsitään merkityksiä. Totuus tässä tutkimuksessa on sen tuottamista, mikä kokonaisnäkö ja tutkittavat suhteessa siihen näyttävät. Tarkoituksena ja pyrkimyksenä on kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti. (Tuomi 2013, 105-106.)



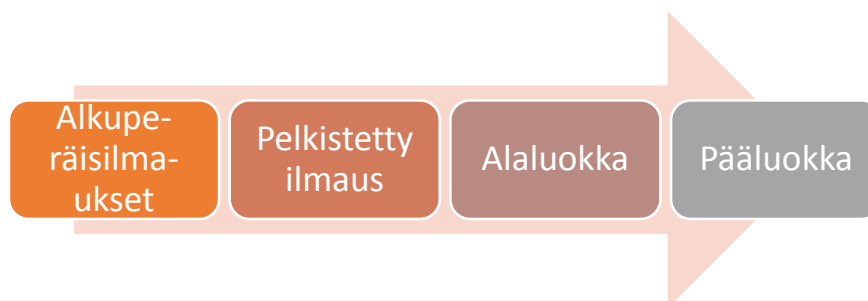
Kuvio 8: Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi 2013, 109.)

Käytettäessä induktiivista eli aineistolähtöistä sisällönanalyysiä (Kuvio 8) tavoitteena on löytää tutkimusaineistosta jonkinlainen logiikka. Liikkeelle lähdetään siitä, että tutkijat päättävät aineiston keruun jälkeen, mutta ennen analyysiä, millaista logiikkaa lähdetään etsimään. Aloitimme aineiston analysoinnin, kun koko tutkimusaineisto oli kokonaisuudessaan kerätty. Luimme aineiston useita kertoja ja perehdyimme sen sisältöön, jotta kokonaiskuva vastauksista muodostui. Seuraavaksi aloitimme tutkimusaineistosta pelkistämisen. Pelkistämisvaiheessa aineistosta karsitaan tutkimustehtävien kannalta epäolennainen tieto hävittämättä kuitenkin tärkeää informaatiota. Tämän jälkeen aineisto ryhmitellään uudeksi kokonaisuudeksi sen

mukaan, mitä tutkimusaineistosta ollaan etsimässä. Seuraavaksi ryhmät nimetään niiden sisältöä parhaiten kuvaavalla käsitteellä. (Vilka 2005, 140.) Tämä vuorostaan edellyttää aineiston tiivistämistä tai pilkkomista osiin. Sitä ohjaavat tutkimustehtävät. Sen jälkeen alleviivasimme eri värisillä tusseilla aineistosta pelkistettyjä ilmaisuja samaan aihe-alueeseen liittyen. Aloitimme analysoinnin työhyvinvointikyselystä. Karsimme pois epäoleellisia ilmauksia ja kirjassimme pelkistettyjä ilmauksia aineiston reunoille. Sen jälkeen kävimme aineiston jälleen läpi ja poimimme lisää vastaavia ilmauksia ja haimme asioille merkityksiä. Tällä kaikilla pyrimme etsimään samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia pelkistetyistä ilmaisuista. Jatkoimme pelkistämistä eli abstrahointia niin kauan, kunnes aineistosta ei enää noussut uusia ilmaisuja.

Laadullisen aineiston käsittely sisältää monia eri vaiheita. Se on sekä analyysiä että synteisiä. Analyysissä eritellään ja ryhmitellään aineistoa. Synteesissä puolestaan pyritään luomaan kokonaiskuva ja esittämään tutkittava asia uudessa perspektiivissä. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 143.) Aineiston ryhmittely on tärkeä osa analyysiä. Ryhmittelyn avulla luodun pohjan varassa aineistoa voidaan myöhemmin tulkita ja tiivistää. Ryhmitellessämme jäsenämme tutkittavaa ilmiötä vertailemalla aineiston osia toisiinsa. Ryhmittelyssä on kyse päättelystä ja käytännöllistä päättelyä tarvitaan niin arkipäivän toimissa kuin aineiston tarkastelussa ja luokittelussa. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 147.)

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi (Kuvio 9) voidaan kuvata kolmivaiheiseksi prosessiksi: 1. aineiston pelkistäminen, 2. aineistoin klusterointi eli ryhmittely ja 3. abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Pelkistämässä aineistosta karsitaan tutkimukselle epäoleellinen pois. Pelkistäminen voi olla joko informaation tiivistämistä tai pilkkomista osiin. Tutkimuskysymysten pohjalta koodataan olennaiset asiat. Ilmaisuja voidaan alleviivata erivärisillä kynillä, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiin. Ilmaisut voidaan merkitä aineiston sivun reunaan ja sen jälkeen listata. Aineiston klusteroinnissa aineistosta koodatut alkuperäisilmaukset käydään läpi tarkasti ja aineistosta etsitään samankaltaisuuksia. Samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään luokaksi sekä nimetään luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Pelkistetyt ilmaukset ryhmitellään alaluokkiin. (Tuomi 2013, 109-110.)



Kuvio 9: Aineiston ryhmittelyn kuvio (mukaillen Tuomi 2013, 110-112)



Seuraavassa vaiheessa ryhmittelimme aineiston niin, että kävimme pelkistetyt ilmaukset läpi ja sijoittelimme eri ilmauksia värien mukaisesti luomaamme taulukkoon. Ryhmittelyn jälkeen erilaiset ilmaisut olivat muodostaneet alaluokkia. Pääluokka muodostui tutkimustehtävän kautta. (Liite 5) Jatkoimme arvokyselyn aineiston analyysiä edellä kuvaamallamme tavalla (Liite 6).

Abstrahoinnissa (Kuvio 9) erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja valikoidun tiedon perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Klusteroinnin katsotaan olevan osa abstrahointiprosessia. Abstrahointia jatketaan yhdistelemällä luokituksia, niin kauan kuin se aineiston sisällön näkökulmasta on mahdollista. Sisällönanalyysi perustuu tulkintaan ja päätelyyn. Käsitteistä ja tuloksista esitetään empiirisestä aineistosta muodostettu malli, käsitejärjestelmä, käsitteet tai aineistoa kuvaavat teemat. Johtopäätösten tekemisessä tutkija pyrkii ymmärtämään tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan analyysin kaikissa vaiheissa. (Tuomi 2013, 111-113.)

Sisällönanalyysin kohteena voivat olla kaikki tekstimuodossa olevat aineistot, kuten kuvaukset, puheet ja raportit. Aineistot muodostuvat usein runsaalla kuorruksella varustetuista sisällöistä, joiden taakse kätkeytyy ydin asia. Sisältöanalyysi perustuu sisällön luokitteluun. Luokittelu on yksi tapa katsoa aineiston sisään ja ottaa aineisto haltuun. Luokittelu voi olla aineistolähtöistä tai teorialähtöistä. (Kananen 2012, 116-117.)

Tässä tutkimuksessa olemme soveltaneet benchmarking -menetelmää, niin, että olemassa olevista tutkimuksista on käyty seuraavan benchmarking prosessin kautta asioita läpi, jonka avulla olemme jalostaneet menetelmää jalkauttaa arvoja työyhteisöjen arkeen.

1. Määrittele kehityskohde
2. Mittaa suorituskyky ero: Ero ennen, ero nyt, eron ennuste
3. Tunnista menestystekijät: mitä asioita kehittämällä voi parannuksia tapahtua
4. Erityistä huomiota kiinnitettävä suorituskykyä haittaaviin tekijöihin
5. Tässä vaiheessa tehdään vertailua ja valitaan paras prosessi, menetelmä ja toimintatapa
6. Suunnitelmamme jatkossa tulisi asettaa tavoitteita, soveltaa ja ottaa käytäntöön sekä vakiinnuttaa ja kehittää edelleen (Niva ym. 2005, 35).

#### 6.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Aineiston hankintaa koskeva tutkimusetiikan ja juridiikan opettelu ei voi olla itsessään aineiston hankinnan eettisten ongelmien ratkaisua. Lakien ja eettisten normien tuntemus auttaa konkreettisten ratkaisujen tekemisessä, mutta tutkimustyössä tehtävistä ratkaisuksista ja valinnoista kantaa jokainen itse vastuun (Kuula 2006, 20).

On esitetty arvio, että väitöskirjaa alemmista opinnäytetöistä vähemmän kuin yksi sadasta on tieteellisesti merkittävä. Opinnäytetyö on tekijänsä harjoitustyö, jonka tarkoituksena on osoittaa oppineisuutta omalta alalta. Tässä mielessä opinnäytteiden aineistojen koot voidaan asettaa oman arvoonsa, eikä aineiston kokoa tule pitää opinnäytteen merkittävimpana kriteerinä. Ratkaisevaa on tulkintojen kestävyys ja syvyys. (Tuomi 2013, 85.)

Tutkimusetiikan voidaan katsoa koskevan aineiston hankintaan ja tutkittavien suojaan liittyviä kysymyksiä, tieteellisen tiedon soveltamista, käyttöä ja vaikutuksia koskevia kysymyksiä sekä tieteen sisäisiä asioita. (Kuula 2006, 24-25.) Tyypillisiä esimerkkejä tutkimuseettisistä väärinkäytöksistä ovat väärentäminen ja plagiointi. Tutkimuseettisillä normeilla ja keskustelulla pyritään vaikuttamaan tutkimustoimintaan edistämällä hyviä tieteellisiä käytäntöjä ja siten estämään tiedeyhteisöä ja sen julkisuuskuvaa rapauttavia väärinkäytöksiä. (Kuula 2006, 29-30.) Tutkimusta tehdessään tutkijan on muistettava, että yleistäminen tehdään aina tulkinnasta, ei tutkimusaineistosta. Tulkinta on vuorostaan aina tutkijan, tutkimusaineiston ja teorian vuoropuhelun lopputulos. (Vilkkö 2005, 157.)

On ongelmallista, mikäli tutkijalla on hyvin voimakkaita ennako-oletuksia tutkittavasta asiasta. Mikäli tutkija pitää kiinni käsityksistään ja alkuperäisistä oletuksistaan, minkäänlainen aineisto ei saa tutkijaa näkemään muunlaisia tuloksia. (Metsämuuronen 2008, 47.) Luotettavuutta arvioitaessa tulee ottaa huomioon myös puolueettomuusnäkökulma. Tutkija on usein itse osa tutkimaansa yhteisöä ja sen toimintakulttuuria. Vaikka tutkimuksen tulee olla arvovapaata, tutkijan arvot vaikuttavat tutkimuksessa tehtyihin valintoihin. Arvovapaaksi tutkimuksen tekee se, että tutkija paljastaa omat tutkimukseen vaikuttavat arvonsa ja tekee näin asiat läpinäkyviksi. Läpinäkyvyys vuorostaan kytkeytyy tutkimuseetiikkaan. (Vilkkö 2005, 160.)

Olemme läpi opinnäytetyön prosessin pyrkineet tiedostamaan omat ajatuksemme, asenteemme ja tunteemme tutkittavaa aihetta kohtaan. Opinnäytetyön ohjauksen kautta olemme hyötyneet palauttavasta, rakentavasta ja asiat koostavasta dialogisesta ohjauksellisesta oppimistilanteesta.

Vilkon (2005) mukaan tutkimuksen toteuttamista ja tutkimuksen luotettavuutta ei voida pitää toisistaan erillisinä tapahtumina laadullisessa tutkimuksessa. Hirsjärvi ym.(2007) toteavat,

että tutkimuksen kirjallinen selostaminen ei ole vain tutkimuksen eri vaiheiden mekaanista kirjaamista tai tulosten luettelemista. Tutkimusraportin laatiminen edellyttää perehtyneisyyttä tutkittavaan alueeseen ja näin hankitun tiedon sisäistämistä. Opinnäytetyössä tutkimuksen kaikki vaiheet sekä aiheeseen olennaisesti liittyvät teoriat ja aiemmat tutkimussuuntaukset tulee selvittää tutkimustehtävien kannalta riittävän tarkasti. (Hirsjärvi ym. 2007, 235.) Puolentoista vuoden aikana olemme keränneet, koonneet ja läpi käyneet valtavan määrän tutkimuksellista tietoa ja materiaalia sekä peilanneet sitä benchmarking -menetelmällisesti läpi prosessin.

Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu muun muassa, että tutkijat ja tieteelliset asiantuntijat noudattavat tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja. Se on rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioimisessa. Tutkijat soveltavat tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä ja toteuttavat tieteellisen tiedon luonteeseen kuuluvaa avoimuutta tutkimuksensa tuloksia julkaistessaan. Lisäksi tutkijat ottavat muiden tutkijoiden työn ja saavutukset asianmukaisella tavalla huomioon niin, että he kunnioittavat näiden työtä ja antavat heidän saavutuksilleen niille kuuluvan arvon ja merkityksen omassa tutkimuksessaan ja sen tuloksia julkaistaessa. Tutkimus on suunniteltu, toteutettu ja raportoitu yksityiskohtaisesti ja tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla. Tutkimusryhmän jäsenten asema, oikeudet, osuus tekijyydestä, vastuut ja velvollisuudet sekä tutkimustulosten omistajuutta ja aineistojen säilyttämistä koskevat kysymykset on määritelty ja kirjattu kaikkien osapuolten hyväksymällä tavalla ennen tutkimuksen aloittamista tai tutkijan rekrytoimista ryhmään. Tutkijat noudattavat myös hyvää hallintokäytäntöä ja henkilöstö- ja taloushallintoa. (Kuula 2006, 34-35.)

Sosiaaliset ja taloudelliset vahingot ovat mahdollisia, mikäli tutkittavilta saatuja tietoja luovutetaan tai ne joutuvat väärin käsiin. Tutkijan on huolehdittava asianmukaisesti luottamuksellisten tietojen tietosuojasta. Henkisen vahingon välttämiseen kuuluu olennaisesti myös tutkittavien kunnioittaminen vuorovaikutustilanteessa. Vuorovaikutukseen vaikuttavat käsiteltävä aihe, tutkijan ja tutkittavan ikä, sukupuoli, koulutus ja kulttuurinen tausta. Negatiivinen kirjoittamistyyli voi leimata tutkittavien edustaman ryhmän, vaikka yksittäisiä tutkittavia ei voisikaan tutkimusjulkaisusta tunnistaa. (Kuula 2006, 63.)

Vastaajien anonymiteetti on pyritty turvaamaan sillä, että vastaajien mitään taustatietoja ei ole eritelty vaan aineisto on käsitelty Eksoten henkilöstön tasolla. Tämän tutkimuksen kannalta Eksoten henkilöstön yksittäisillä perustiedoilla, kuten iällä tai sukupuolella, ei ole asiasisällöllistä merkitystä. Olemme tällä taanneet sen, että Eksoten henkilöstö on saanut hyvän yksityisyyden suojan tutkimuksessa. Lisäksi kyselyt on jo alun perin osoitettu koko Eksoten henki-

löstölle eikä kyselyjä ole osoitettu pienelle joukolla. Tämä lisää henkilöstön turvaa siihen, että he uskaltavat paremmin tuoda omat henkilökohtaiset ajatuksensa esille.

Tutkimuksessa yksityisyyden kunnioittaminen tarkoittaa ensinnäkin sitä, että ihmisillä itsellään tulee olla oikeus määrittää se, mitä tietojaan he tutkimuskäyttöön antavat. Toiseksi se tarkoittaa sitä, että tutkimustekstejä ei saa kirjoittaa niin, että yksittäiset tutkittavat olisi niistä tunnistettavissa. Luottamuksellisuus tutkimusaineistosta puhuttaessa viittaa yksittäisiä ihmisiä koskeviin tietoihin ja näiden tietojen käytöstä annettuihin lupauksiin. Luottamus tutkimusaineiston yhteydessä tarkoittaa ensisijaisesti tutkittavan luottamusta siihen, että aineistoa käytetään, käsitellään ja säilytetään, kuten on sovittu. Tietosuoja tarkoittaa ihmisten yksityisyyden kunnioittamista ja suojelemista oikeudellisia säädöksiä noudattavin periaattein ja toimintakäytännöin. (Kuula 2006, 64.) Hävitimme saamamme aineiston tietosuojalain edellyttämällä tavalla ja olemme tutkimusprosessin ajan säilyttäneet aineistoa asianmukaisesti, huolella ja vahvalla tarkkuudella.

## 7 Tutkimuksen tulokset

Saimme käyttöömmä rajatun aineiston, joka koostui työhyvinvointi 2014 -kyselyssä olleesta arvoja sisältävästä osiosta sekä Eksoten henkilöstölle teettämästä arvokyselystä 2014. Työhyvinvointikysely toteutettiin alkuvuodesta 2014. Vastauksia tässä kyselyssä oli 2067. Arvokysely teetettiin toukokuussa 2014 Eksoten koko henkilökunnalle. Arvokyselyn tarkoituksena oli selvittää nykyisten arvojen ajankohtaisuutta ja tarvittaessa päivittää niitä tulosten perusteella. Arvokyselyssä henkilöstöltä kysyttiin, mikä nykyisistä arvoista (asiakaslähtöisyys, vastuullisuus, oikeudenmukaisuus, avoimuus ja tuloksellisuus, jokin muu mikä?) on tärkein ja miksi. Henkilöstön oli mahdollisuus nostaa jokin muu määrittelemätön arvo tärkeimmäksi. Toiseksi henkilöstöltä kysyttiin, mikä nykyisistä arvoista on vähiten tärkeä ja miksi. Henkilöstöltä kysyttiin myös miten arvot tulisi ilmaista. Tämä tarkoitti sitä, että arvot ilmaistaan esimerkiksi minä- tai me- muodossa. Vastauksia tuli 421. Tulokset esitetään pää- ja alaluokittain. Lisäksi olemme avanneet vastauksia kirjaamalla suoria lainauksia vastauksista.

### 7.1 Työhyvinvointikyselyn tuloksia

Vastaajia oli kaiken kaikkiaan 2067 eli vastausprosentti oli 57.7 % koko Eksoten henkilöstöstä. Kyselyn tulokset on esitetty pääluokkana ja alaluokkina. Pääluokka muodostui sen mukaan, miten asiaa oli henkilöstöltä kysytty: Kuinka arvot toteutuvat omassa päivittäisessä työssäsi? Alaluokat muodostuivat aineistosta nousevien ilmausten myötä jotka ensin pelkistettiin.

1. Työn mielekkyys ja arvostiriidat ammattiryhmien välillä
2. Avoimuuden parantaminen
3. Asiakslähtöisyys toteutuu
4. Perustehtävän toteuttaminen arvot huomioiden
5. Kuinka toivon itseäni kohdeltavan
6. Epävarmuus tulevasta ja oman ammatillisuuden näkyvyydestä
7. Arvot eivät toteudu
8. Työyksikössä on sitouduttu arvoihin
9. Arvoja ei ole huomioitu muutoksessa
10. Kiire ja puutteet arvojen jalkauttamisessa
11. Ristiriita arvojen ja muutosten välillä

Näiden pohjalta pelkistetyt asiat luokiteltiin sitten neljään alaluokkaan: 1. kehityskeskustelut 2. henkilöstön kyky vastaanottaa muutoksia 3. Eksoten yhteisten arvojen tunteminen 4. erilaisuuden hyväksyminen. Näistä on nostettu yhdeksi pääluokaksi se kuinka omat arvot toteutuvat omassa päivittäisessä työssä

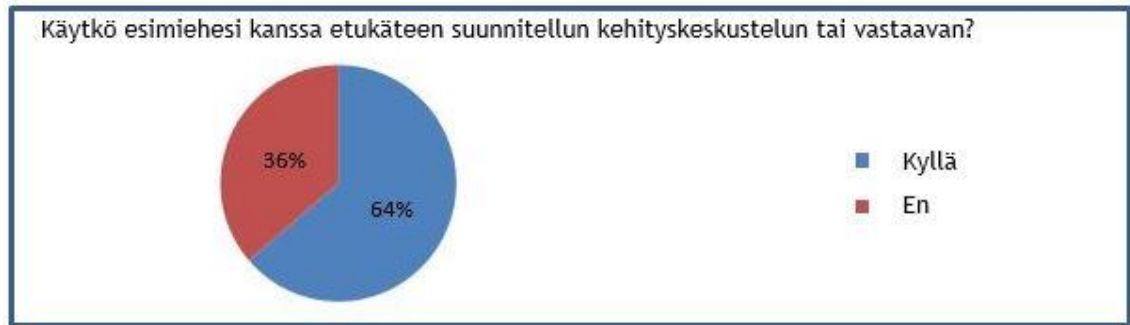
#### 7.1.1 Kehityskeskustelu



Kuvio 10. Vastaako esimiehesi kanssa kehityskeskustelu odotuksia ja tarpeitasi?

”Avoimuutta voisi aina parantaa.”

”Pyrkimys on yhteisiä arvoja kohti. Yksittäinen hoitaja tuntee arvot huonosti eikä aina tiedosta kuinka oma panos siihen liittyy.”



Kuvio 11. Käytkö esimiehesi kanssa etukäteen suunnitellun kehityskeskustelun tai vastaavan?

Vastaajista 64 % käy kehityskeskustelun. Vastausten perusteella käydyt keskustelut ovat yhdenmukaiset työntekijöiden odotuksiin ja tarpeisiin nähden.

#### 7.1.2 Henkilöstön kyky vastaanottaa muutoksia



Kuvio 12. Millaiset voimavarat sinulla on kohdata muutoksia ja uusia haasteita työssäsi?

*”Vaikea hahmottaa arvoja Eksoten toiminnan ja tehtyjen muutosten perusteella.”*

*”Asiakaslähtöisyys ei nykyisin toteudu, koska henkilökohtaista palvelua vähennetään. Kaikki asiakkaamme eivät käytä sähköisiä palveluita. Avoimuus ei mielestäni myöskään toteudu, koska luemme meitä koskevia muutoksia lehdistä!”*

*”Organisaatiouudistus on tehty rivijäseniltä kysymättä. Johtaminen on pirstoutunut.”*

*”Arvot eivät toteudu vaan ovat turhaa sanan helinää, kun meidän kanssa ei reilusti keskustella ja anneta vaikuttaa asioihin.”*

*”Toivomuksena on pikkuhiljaa jo saada keskittyä tähän varsinaiseen työhön ja vakaampiin oloihin.”*

*”Tunnen, ettei rivihoidtajien työtä arvosteta, tiukennukset vie työmotivaatiota valitettavasti useilta.”*

*”Tässä vaiheessa tuntuu kaikkialla olevan epävarmuutta ilmassa ja se vaikuttaa kentälle eri osastojen ilmapiiriin pääsääntöisesti kielteisesti.”*

*”Tulin kolme vuotta sitten intoa täynnä taloon. Pikku hiljaa into on hävinnyt. Kolmessa vuodessa on tullut selväksi vain jatkuvien muutoksien tarpeellisuus, muutoksien mielekkyys on jäänyt hämärään...nykyisin olen vain työssä täällä.”*

*”Jatkuvat muutokset vaikeuttavat Eksoten arvojen toteutumista erittäin paljon.”*

Vuoden 2014 alussa vastausten perusteella Eksoten henkilöstöllä on omaa koettua voimavaraa kohdata muutoksia ja haasteita keskimääräistä paremmin.

### 7.1.3 Eksoten yhteisten arvojen tuntemus



Kuvio 13. Tunnen Eksoten yhteiset arvot

*” Arvot olemme kirjoittaneet seinälle kaikkien nähtäville. Koko yksikön henkilökunta tietää arvot ja olemme yhdessä pohtineet niiden merkitystä työssä ja elämässä osastokokouksissa.”*

*”Eksoten arvot ovat vain sanoja. Eivät toteudu ollenkaan.”*

*” Eksoten yhteisistä arvoista ei käydä keskusteluja työyhteisössä lainkaan. Tavoitteet työntekijöille epäselviä tai niitä ei ole edes kuultu.”*



Kuvio 14. Eksoten arvot toteutuvat omassa työyhteisössäni/työyksikössäni

*” Vaikkea sanoa, kun ei tunne Eksoten arvoja ja eihän niitä jouda edes ajattelemaan työpäivän aikana. Sitä puskee vain töitä hullunlailla mitään ajattelematta, jotta saa oman sarkansa kuokittua.”*

*” Pyrin työskentelemään arvojen mukaisesti. Yhteisöllisyys voisi arvoissa näkyä.”*

*” Kiire haittaa arvojen toteutumista. Työ tuntuu usein suorittamiselta.”*

*” Toimintamme on potilaslähtöistä, avointa, korkeasti eettistä ja vastuullista. Teemme hyvää tulosta, annamme laadukasta hoitoa.”*

*” Yritän esimiehenä toimia arvojen mukaan siten, että ne välittyvät toiminnassani ja päätöksenteossa. Ne heijastuvat henkilöstön hyvinvointina.”*

*” Arvo asiat jäävät hyvin kaukaisiksi, koska niitä ei millään lailla jalkauteta. Tietysti voisi itse ottaa selville ja etsiä arvot ja sitten toteuttaa niitä.”*

*” Olen turhautunut kaikkien näiden 30 vuoden aikana tähän arvokeskusteluun, jota ei käydä ja jota ei toteuteta käytännössä.”*

*” Arvot määritelty strategia asiakirjassa, mutta mitä niillä tarkoitetaan ei käsitelty tai mietitty työntekijöiden kanssa minuuttiakaan.”*

Henkilöstö tuntee vastausten perusteella arvot sekä yksikkö, että koko Eksoten organisaation osalta. Avoimissa vastauksissa nousee kuitenkin esiin se, että kiire näkyy arvojen jalkauttamisessa ja henkilöstö kokee myös ristiriitaa arvojen ja muutosten välillä.



#### 7.1.4 Erilaisuuden hyväksyminen



Kuvio 15. Suvaitaanko työpaikallasi erilaisia näkemyksiä ja ihmisten erilaisuutta?

*” Lääkärin kliinisen autonomian ja käypähoitosuosituksen yli poljetaan. Omaan työhönsä ei voi vaikuttaa eikä tule kuulluksi.”*

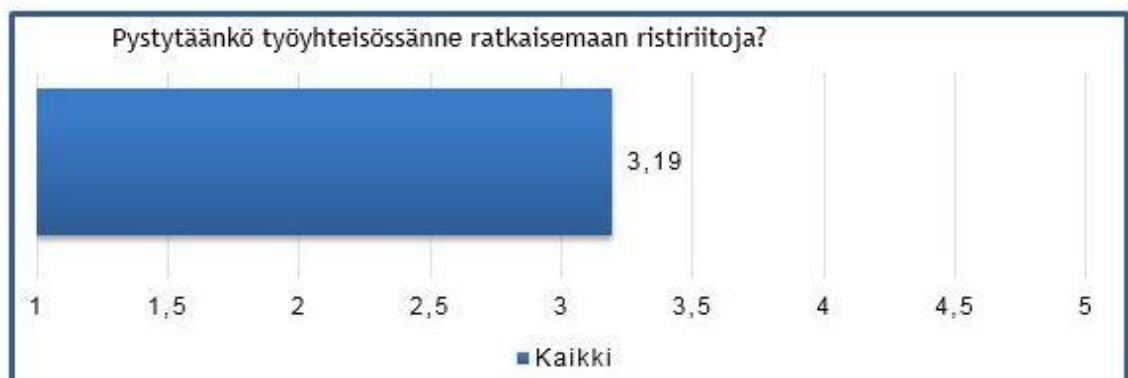
*” Potilas unohtuu valitettavan usein. Muut asiat tuntuvat olevan tärkeämpiä, muiden asioiden vavominen, nettisurffailu, riitely toisten ammattiryhmien välillä.”*

*” Työyksikössäni kaikki ammattiryhmät puhaltavat yhteen hiileen asiakkaan parhaaksi ja koen olevani työyhteisössäni tasa-arvoinen kaikkien kanssa.”*

*” Suhtaudun asiakkaisiin ja työntekijöihin yksilöinä ja kunnioitan heidän mielipiteitään.”*

*” Ylhäältä tulevia määräyksiä totellaan, vaikka kaikesta työntekijöinä emme ole samaa mieltä.”*

*” Henkilökemioista johtuvat erimielisyydet voivat vaikuttaa esimiehen tapaan kohdella alaistaan.”*



Kuvio 16. Pystytäänkö työyhteisössäne ratkaisemaan ristiriitoja?

”Työyhteisössämme keskustellaan avoimesti.”

”Jaksamme hyvän yhteishengen avulla kiireistä työtahtia.”

”Ongelmia on eri työpisteissä toimivien hoitajien välillä. Hoitajat lääkärit ym.”

*”Terveystuollon ja sosiaalityön erilainen lähestymistapa aiheuttaa tulkinnallista haastetta asiakastyöhön. Näitä asioita tulisi työstää eri toimijoiden kesken, koska ne heijastuvat suoraan arvojen kautta arvotyöhön.”*

*”Ne eivät monestikaan toteudu, siksi koen jatkuvaa arvostirijaa omassa työssäni. Itse työntekijänä pyrin noudattamaan Eksoten arvoja asiakastyössä ja suhteessa työtovereihin. Valitettavasti ne eivät kovinkaan usein toteudu. Mielestäni arvojen jalkauttamisessa käytännöntyöhön ei ole oikein onnistuttu, vaikka tiedänkin niiden siirtymisen käytännöntyöhön vievän aikaa.”*

Sekä erilaisuuden hyväksyminen että ristiriitojen ratkaiseminen onnistuu työyhteisöissä keskimääräistä paremmin. Epävarmuus tulevaisuudesta näkyy avoimissa vastauksissa. Avoimuuden paraneminen nousi myös avoimissa vastauksissa yhdeksi tekijäksi.

#### 7.1.5 Yhteenveto työhyvinvointikyselyn tuloksista

Henkilöstö kokee voimavaransa kohdata muutoksia ja haasteita työssään keskimääräistä paremmaksi. Vastausten perusteella esimiehen kanssa käydyt kehityskeskustelut vastaavat henkilöstön odotuksia ja tarpeita keskimääräisesti. Sekä erilaisuuden hyväksyminen että ristiriitojen ratkaiseminen toteutuvat työssä henkilöstön kokemuksen mukaan keskimääräistä paremmin. Avoimissa vastauksissa henkilöstö tuo esiin epävarmuutta tulevaisuuden suhteen.

Vastaukset osoittavat, että arvot koetaan tärkeiksi ja niiden mukaan haluttaisiin toimia, mutta kiire ja puutteet arvojen jalkauttamisessa koetaan ongelmalliseksi. Vastauksissa muutoksen ja arvojen välillä nousee esille ristiriita. Tutkimuksellisesta näkökulmasta muutos nousee keskeiseksi arjen määrittäjäksi ja vastaukset antavat ymmärtää arvojen tietyllä tapaa hukkuvan kiireen ja jatkuvien muutosten sekaan.

Arvot eivät kaikkien mielestä eivät toteudu ja osalle ne eivät ole edes tuttuja. Vastausten perusteella voimme tulkita, että Eksoten yhteisten arvojen tuntemusta tulisi siis lisätä.

## 7.2 Arvokyselyn tuloksia

Keväällä 2014 Eksoten henkilökunnalla oli mahdollisuus osallistua arvokyselyyn ja ottaa samalla kantaa arvoihin. Arvokyselyssä vastauksia tuli 447 kappaletta. Vastajamäärä oli pieni suhteessa henkilökunnan määrään. Vastajien keskuudessa näkemykset olivat kuitenkin hyvin yhdenmukaisia, joten kyselyn myötä organisaatiossa henkilöstön näkemykselle on syytä antaa painoarvoa. Aineistoa on analysoitu ottamatta kantaa asioihin eli täysin aineistolähtöisesti. Aineistoa analysoitiin ensin alkuperäisiin ilmauksiin, joista koottiin pelkistettyjä ilmaisuja yhteensä kahdeksan kappaletta. Näitä olivat:

1. vastuu omasta työstä
2. jokainen arvo on tärkeä
3. asiakkaan tarpeista lähtevä palvelu
4. tuloksellisuus ja raha
5. oikeudenmukaisuus itsestään selvää
6. muut arvot menevät avoimuutta tärkeämpinä
7. henkilökohtainen vastuu
8. yhteishenki

Tämän jälkeen asioita koottiin alaluokkiin, joista muodostui lopulta pääluokka. Alaluokkia muodostui kuusi: vastuullisuus, asiakaslähtöisyys, tuloksellisuus, oikeudenmukaisuus, avoimuus sekä tapoja ilmaista arvoja. Pääluokiksi näiden pohjalta muodostui kolme kohtaa: 1. Eksoten tärkeimmät arvot, 2. Eksoten vähiten tärkeimmät arvot ja 3. Paras tapa ilmaista arvot.

### 7.2.1 Eksoten tärkeimmät arvot



Kuvio 17. Eksoten arvot ovat asiakaslähtöisyys, vastuullisuus, oikeudenmukaisuus, avoimuus ja tuloksellisuus. Valitse näistä mielestäsi tärkein arvo tai jos jokin muu arvo on sinusta vielä tärkeämpi, valitse joku muu ja kirjoita se avoimeen kenttään.

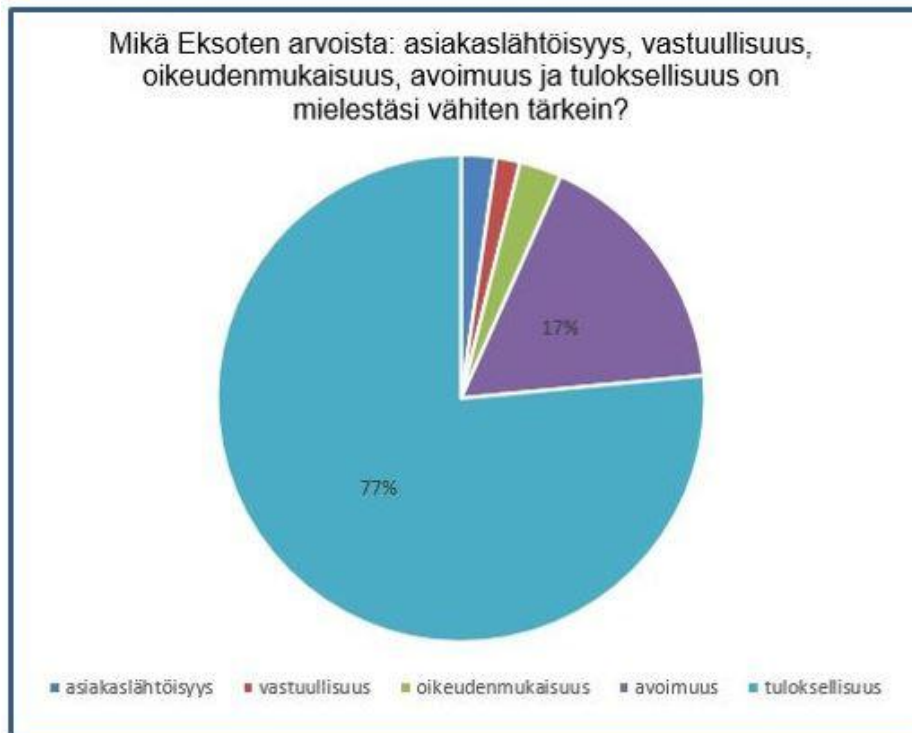
” Asiakaslähtöisyyden korostaminen suosii äänekkäintä.”

” Asiakaslähtöisyys on vaikeasti määriteltävissä.”

” Jos asiakaslähtöisyys on kaiken toiminnan lähtökohta ja tavoite, tulee tuloksellisuus mukana automaattisesti.”

Ylivoimaisesti eniten eli 67 % vastaajista totesi asiakaslähtöisyyden Eksoten tärkeimmäksi arvoksi. Vastaajista 17 % totesi oikeudenmukaisuuden olevan toiseksi tärkein ja vastuullisuus kolmanneksi tärkein 10 %. Alle 5 % vastausmäärät tulivat avoimuudesta, tuloksellisuudesta ja mahdollisuudesta mainita jokin oma vielä tärkeämpi arvo.

### 7.2.2 Eksoten vähiten tärkeimmät arvot



Kuvio 18. Mikä Eksoten arvoista: asiakaslähtöisyys, vastuullisuus, oikeudenmukaisuus, avoimuus ja tuloksellisuus on mielestäsi vähiten tärkein?

Vähiten tärkeäksi arvioksi on 77 % vastausprosentilla noussut tuloksellisuus. Avoimuus todettiin 17% vastausprosentilla toiseksi vähiten tärkeäksi Eksoten arvoksi. Seuraavassa on avattu suoria lainauksia avoimista vastauksista.

Vastauksissa tuloksellisuus tulee usein esiin ja se selkeästi mielletään pääsääntöisesti rahaan liittyväksi arvoksi ja koetaan negatiivisena.

*”Rahallinen tuloksellisuus potilashoidossa on vähiten tärkeää.”*

*”Jatkuva säästäminen ei tuo laadukasta hoitoa.”*

*”Ei mitään voi tehdä kunnolla, jos ajattelee vain rahaa.”*

*”Terveiden ja sosiaalialan toimintaa ei voi mitata rahassa.”*

*”Rahassa ei terveyttä voi mitata.”*

*”Eksote ei ole tuotantolaitos, eli jos tuloksellisuudella tarkoitetaan rahallista tulosta, en pidä sitä tärkeimpänä arvona.”*

Vastauksissa esitetään sellaisia ajatuksia, ettei ihmisen arvoa voi mitata rahassa.

*”Ihmisarvoa ei voida mitata aina rahassa.”*

*”Ihmisydessä tai ihmisarvossa ei saa säästää!”*

*”Ihmistä ja varsinkin vanhuksista tulee pitää huolta vaikka eivät yhteiskunnalle tuotakaan kuin kuluja.”*

Tuloksellisuus mielletään negatiiviseksi arvoksi

*”Tuloksellisuus ei ole arvo vaan liiketoimintaa.”*

*”Tässä työssä et voi ajatella potilastyötä tuloksellisesti ja rahan ahneesti.”*

*”Tuloksellisuus on enemmänkin kirosana.”*

Asiakashoidon laatu nousee vastuksista

*”Asiakkaat on hoidettava vaikka mentäisiin miinukselle.”*

*”Rahan ei pitäisi olla tärkeä vaan ihminen ja hänen hoitaminen parhaan mahdollisuuden mukaan.”*

*”Jatkuva säästäminen ja menojen karsiminen alkaa jo näkyä asiakkaiden perushoidossa, kun hoidon toteuttamiseen ei ole riittäviä resursseja.”*

Vastauksissa on myös innovatiivisia ajatuksia

*”Tiettyjä riskejä ei oteta mikäli kehittämistä tarvitaan, resursien kohdentaminen eivät ole kohdallaan, hyvään tulokseen päästään vain panostamalla uusiin toimintatapoihin, karsimalla vanhoja toimimattomia ja tehottomia asioita. Se vaatii uusia innovatiivisia ihmisiäkin, muttei jos niitä ei ole vara palkata eu tapahdu kehitystäkään. Panostamalla esim. kuntoutuksen saraan napakasti, kustannustehokkuus paranee tulevaisuudessa.”*

### 7.2.3 Paras tapa ilmaista arvot



Kuvio 19. Paras tapa ilmaista arvot.

Vastaajista 57 % kokee me-muodon parhaaksi tavaksi ilmaista arvoja strategiassa. Nykyinen muoto ja minä-muoto ovat lähes tasoissa.

*”Minä -muoto, koska jokainen vastaa henkilökohtaisesti omasta toiminnastaan.”*

*”Me -muoto kuulostaa hienolta sankarilliselta, mutta ei ole totta.”*

*”Paras tapa ilmaista on me-muoto.”*

*”Me -muoto, kun tässä on oltu Hyvä myö ja muutenkin joukkohengessä esillä.”*

### 7.2.4 Yhteenveto arvokyselyn tuloksista

Tuloksien perusteella voidaan todeta Eksoten henkilöstön pitävän asiakaslähtöistä tapaa tehdä työtä erittäin tärkeänä korkean vastausprosentin perusteella. Avoimia vastauksia sen sijaan emme kysymykseen juurikaan saaneet, joten kyselyn perusteella ei selvinnyt syy miksi asiakaslähtöisyys mielletään tärkeimmäksi arvoksi.

Tuloksellisuus arvona miellettiin negatiiviseksi ja suurimmassa osassa avoimia vastauksia se miellettiin täysin rahaan, eikä sitä tämän vuoksi koettu edes arvoksi. Henkilöstö toivoi myös vastauksien perusteella käytettävän me-muotoa, kun puhutaan arvoista Eksotessa. Vastauksissa voidaan huomata se, että arvoja ei ole avattu ja yksilöity. Ihmiset käsittävät arvot eri tavoin ja peilaavat niitä omaan arvomaailmaansa. Työntekijöiden vastauksista ilmeni aito huoli asiakkaiden palveluiden ja avun saamisesta suhteessa rahaan. Tämä korostui jopa niin paljon, että on ehkä perusteltua epäillä tämän vaikuttavan työntekijöiden työssä jaksamiseen ja työn mielekkyyden löytämiseen.

Henkilöstön vastauksissa näyttäytyy myös se, että vastaajilta puuttuu käsitys yhteiskunnallisesta kokonaistilanteesta ja sen rakenteellisten muutosten väistämättömyydestä, koska huoltosuhde ja kestävyysvaje ovat todellisia haasteita tulevaisuudessa hyvinvointipalveluiden järjestämiselle. Keino lisätä ymmärrystä olisi käydä asioista keskustelua työyksikkökohtaisesti ja perustella henkilöstölle, miksi palveluiden rakenteiden on muututtava.

Vastauksissa käy myös esille, että joissakin työyksiköissä arvo asiat jäävät hyvin kaukaisiksi, koska niitä ei jalkauteta. Toisissa yksiköissä taas koetaan arvojen olevan tiiviinä osana perustehtävää. Esimiesten osuutta arvojen jalkauttamisessa ei voida liikaa korostaa.

## 8 Johtopäätökset

Tottumukset aiheuttavat sen, että tutusta ja turvallisesta on vaikea luopua. Muutoksen edellytyksenä on yleensä hyväksytyjen normien muuttuminen, ja normien muuttaminen aiheuttaa ihmisissä yleensä vastareaktion. Eräänä syynä voi olla pelko taloudellisten etujen ja arvovaltan menettämisestä. Oma etu tulee kaikilla yleensä ennen yrityksen etua, ja jos nämä edut ovat muutoksessa ristiriidassa, niin muutosta vastustetaan. Myös väärinkäsitykset voivat aiheuttaa muutosvastarintaa, sillä työntekijät, mutta usein myös johtajat, eivät ole sisäistäneet ja ymmärtäneet muutoksen seurauksia. Näkemuserot voivat aiheuttaa sen, että jos muutoksella pyritään aikaan saamaan jotain sellaista, mikä on ristiriidassa henkilöstön moraalikäsitusten, arvojen, tavoitteiden tai normien kanssa, se ei saa henkilöstön tukea. Myös tuntemattoman pelko voi aiheuttaa muutosvastarintaa, mikä johtuu tiedon puutteesta ja siitä seuraavasta epävarmuudesta. Muutoksen tarve pitää ymmärtää sekä organisaatio- että henkilöstötasolla. Jos työntekijä ei näe tarvetta oman toimintansa muuttamiseen eli ei näe sen tuovan henkilökohtaista etua, ei hän myöskään aktiivisesti tue muutokseen johtavaa toimintaa. Muutosvastarinnan aiheuttajat on tunnistettava ja pyrittävä kumoamaan motivoivilla tekijöillä. (Lanning 2002, 31.)

Koska Eksoten organisaatio on olemassaansä kansalaisia varten, olisi tärkeää, että myös heidän arvomaailmansä huomioitaisiin, sillä lopulta kansalaisten tarpeet ovat ne, jotka muodostavat



perusedellytyksen toiminnalle. Tässä voitaisiin hyödyntää jo olemassa olevaa asiakasraatia. Joskus voi olla vaikea löytää tasapaino henkilöstön omien ja organisaation arvojen välillä. Arvokeskusteluissa olisi hyvä muistuttaa, että organisaatio ei voi olla olemassaan vain henkilöstöään varten.

Arvoihin sitoutumista pitäisi tapahtua kaikilla organisaation tasoilla ja tulisi myös selvittää miten esimiestoiminta toteutuu. Eräs keino, jolla sitä voitaisiin määritellä, olisi kysyä henkilöstöltä kuinka arvojohtaminen on käytännössä toteutunut. Myös Eksoten henkilöstöjohtamiseen tulisi rakentaa jonkinlainen systeemi ja strategia laadun varmistamiseksi siihen, miten esimiehiä tulisi velvoittaa esimerkiksi arvoihin liittyviin koulutuksiin tai niiden kehittämistoimintaan. Opinnäytetyössä käytetyn kirjallisuuden ja tutkimusten valossa voimme todeta, että arvojohtamisen sisäistäminen vaatii paljon. Johtamiskäytäntöjen muuttaminen asioiden hallitsemisesta enemmän ihmisiä johtavaan suuntaan auttaa arvojen jalkauttamisessa.

Tutkijoiden on pystyttävä tutkimuksessaan perustelemaan ja kuvailemaan mistä valintojen joukosta valinnat on tehty, millaisia ratkaisuja he ovat saaneet ja miten he ovat lopullisiin ratkaisuihinsa päätyneet. Myös ratkaisujen tarkoituksenmukaisuutta tulee kyetä arvioimaan. (Vilka 2005, 159.)

## 9 Pohdinta

Arvojohtamista ei voida ajatella muutamassa viikossa tehtynä hätäratkaisuna tai esimerkiksi konsultin mukanaan tuomana uutena ajatussuuntana tai taikatempuna. Johtamisen historiasa tunnetaan hyvin paljon erilaisia menetelmiä. Arvojohtaminen ei ole ohi menevä oppi, vaan sen istuttaminen tai jalkauttaminen organisaatioon vaatii runsaasti aikaa ja sitoutumista organisaation jokaisella tasolla. On myös tärkeää ymmärtää, että arvojohtaminen on prosessi, joka ei ole koskaan valmis. (Pohlman & Gardiner 2000, 194.)

Itkosen haastattelussa keskeiseksi pohdinnan aiheeksi nousee tulevaisuuden arvojen löytäminen. Itkonen kokee, että niiden olisi tärkeä löytyä ja se Itkosen mukaan voisi olla esimerkiksi kansalaisen palveleminen. Itkonen jatkaa, että yksi ongelma arvojen jalkauttamisessa on se että ne arvot eivät ole kunnianhimoisia, jotka saisivat ihmiset kipinöimään tulevaisuuden puolesta. Itkonen pohtii arvojen jopa passivoivan niin, että ajatellaan tämän riittävän kun tässä jatkaa tällä tavalla työtään. Pitäisi pohtia, mikä haastaisi tulevaisuuteen.

Blomqvistin ja Kiannon artikkelissa Knowledge -based view of the firm -theoretical notions and implications for management, he toteavat, että on ratkaisevaa millä tavoin työntekijät toimivat yhdessä, miten niiden tehtävät liittyvät toisiinsa ja miten yksittäinen tieto saadaan

integroitua niin, että se tuottaa hyötyä organisaatiolle. Tämän avulla organisaatioon saadaan tuotettua kestävää arvoa. (Blomqvist & Kianto 2007, 4-5).

Nykyisten toimintamallien kyseenalaistaminen ja asioista eri mieltä oleminen mielletään esimiestasolla usein huonoiksi alaistaidoiksi ja esimiehet kokevat alaisen olevan pois johtamislinjasta. Nykyisillä arvoilla johtaminen asettaa vaatimuksia esimiehille, koska Eksoten strategiassa korostuu uudistumis- ja kehittämishaluinen työilmapiiri ja uskallus kyseenalaistaa nykyisiä toimintatapoja.

Olemme kirjanneet havaintopäiväkirjamme avulla esille sen konkretian, että arvotyöskentelyä organisaatiossa on aloitettu ja yksikötasolla puuttuu vielä pääsääntöisesti kyky tarkastella omaa työtä suhteessa arvoihin. Monissa yksiköissä koetaan, että ollaan jo valmiita. Organisaation arvot hämmentävät, miten pitää muka muuttua, koska koetaan, että ollaan jo valmiita. Riittääkö, että ollaan oman yksikön tasolla valmiita? Pitää olla kykyä peilata omaa työtä suhteessa muihin, ja käyttää tähän esimerkiksi bechmarking -menetelmää. Toisen työn arvostaminen, eri ammattialojen välinen arvostus sekä toisilta työyksiköiltä oppiminen on havaittu toimiviksi keinoiksi. Näistä koostuu asioita, joilla hyvien käytäntöjen siirtäminen omaan työhön mahdollistuu.

Olemme oman työmme kautta havainnoineet, että ainakin sosiaalialalla esimiesten ja henkilöstönkin on usein vaikea ottaa vastaan sellaista toimintaa, missä pitäisi tutkailla omaa työtä ja tehdä asioita näkyväksi. Ennen kuin arvot voivat jalkautua käytännöntyöhön, organisaation kulttuurissa pitää tapahtua muutosta. Osalle ihmisistä on helpompi sitoutua arvoihin ja toimia niiden mukaan. Osa kokee, että arvot ovat jo kohdillaan, eikä niitä tarvitse muuttaa. Tämä johtaa väistämättä arvostiriitaan. Pohdimme, että voiko esimerkiksi rekrytointitilanteessa arvot ottaa jo osaksi arvoprosessia ja avata näin valmiudet arvokeskusteluun. Perehdytys lomakkeisiin tulisi liittää arvojen läpikäyminen yhtenä kohteena.

Suosittellemme, että sosiaali- ja terveysalan opiskelijoiden tulisi ohjaajan johdolla perehtyä Eksoten arvoihin ja opiskelujaksollaan he voisivat myös esimerkiksi havainnoida työyhteisön arvoja ja niiden toteutumista. Opiskelijan ohjaus, perehdytys ja rekrytointi ovat niitä keinoja, joilla arvoja ja arvoprosessia tuotetaan ja jalkautetaan Eksotessa.

Aikaisempien tutkimusten ja tässä opinnäytetyössä esitettyjen tulosten valossa voidaan todeta, että onnistunut arvojen jalkauttaminen saattaa viedä monia vuosia. Uutteran työn voidaan katsoa onnistuneen silloin, kun arvot alkavat oikeasti elää arjessa ja työssä ja niistä tulee osa päivittäistä toimintaa. Eksoten strategiassa 2014-2018 on määritelty, että yhteisillä arvoilla halutaan tuoda esille Eksoten toiminnan kannalta tärkeitä peruseräpäätteitä. Nyt voimassa olevat arvot on laadittu henkilöstö- ja arvokyselyiden sekä strategiatyön perusteella. Eksoten

johtoryhmällä on vastuu siitä, että arvot jalkautetaan koko henkilöstön tietoon. Strategiassa on myös määritelty, että esimiesten tehtävänä on huolehtia, että arvot ymmärretään oikein ja että johtaminen ja toiminta on järjestetty arvojen mukaisesti. On siis erityisen tärkeää, että organisaation johto ja esimiehet kaikilla mahdollisilla tasoilla ovat itse sisäistäneet arvot, ovat sitoutuneet niihin ja johtavat henkilöstöä arvojen mukaisesti. On siis ensiarvoisen tärkeää, että johtajat ja esimiehet saavat riittävästi arvokoulutusta ja että keskusteltua arvoista pidetään yllä arkisissa keskusteluissa.

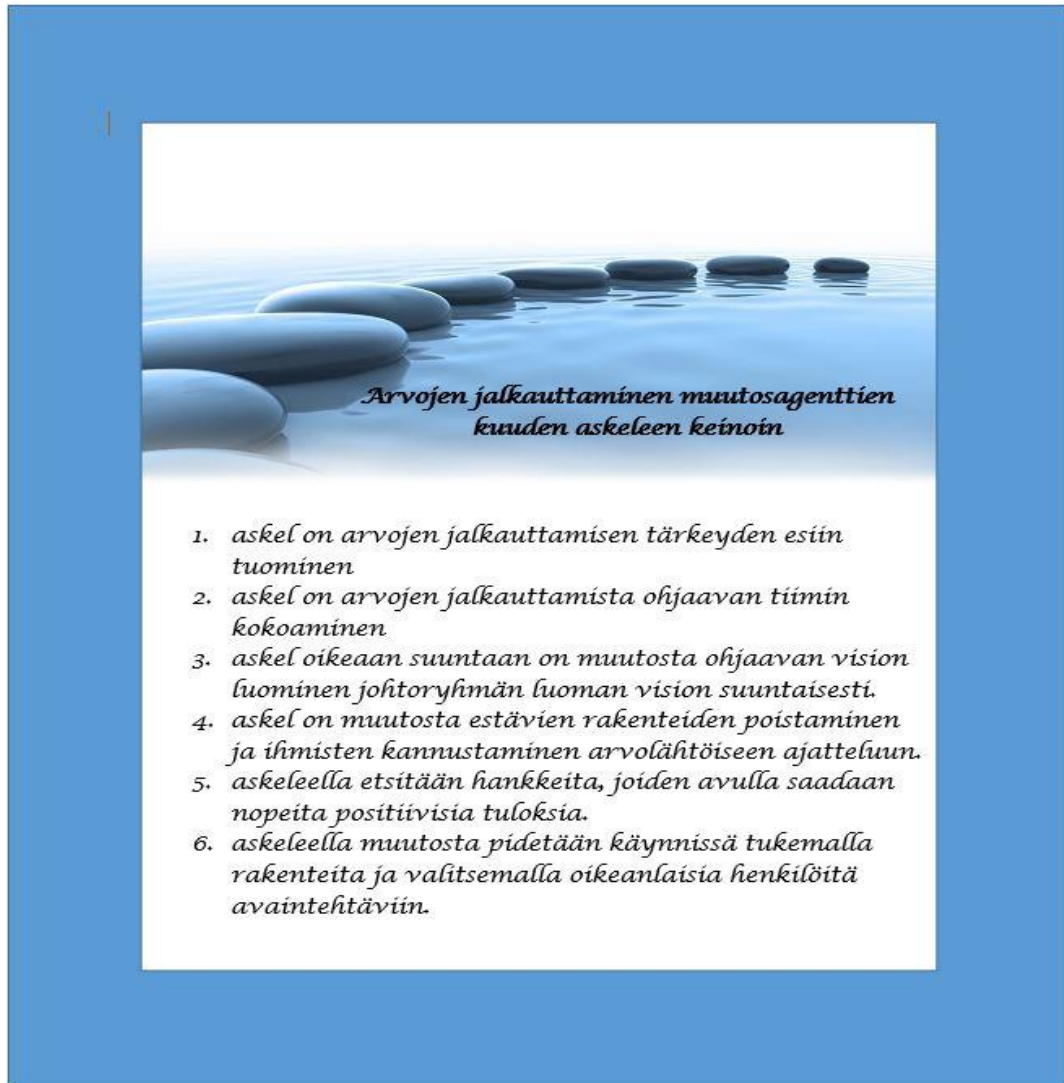
Sosiaali- ja terveysministeriön (2014) mukaan sote-uudistuksen tavoitteena on turvata yhdenvertaiset, asiakaslähtöiset ja laadukkaat sosiaali- ja terveystalvet koko maassa. Sosiaali- ja terveydenhuollon peruspalveluja halutaan vahvistaa ja luoda sujuvat palvelu- ja hoitoketjut. Tämä mahdollistaa palvelujen toteutuksen uusilla tavoilla vaikuttavasti ja kustannustehokkaasti. Myös henkilöstön työhyvinvointia halutaan edistää ja kohdentaa henkilöstöpalveluihin yhdenvertaisesti. Koska yhteiskunta on muuttuva ja epävarmakin monelta osin, pitäisi sen vastapainoksi myös osaksi työyhteisöjen arvomaailmaa luoda sellainen vallitseva ilmapiiri, jossa epäonnistuminen aika ajoin mahdollistaa aina positiivisen asian. Joskus jopa isoista epäonnistumisista saattaa olla se hyöty, että se paljastaa jonkin isomman rakenteellisen epäkohdan, jonka korjausliike voi olla parannus parempaan.

Johtamistyylin valinnassa on tärkeintä, että työyhteisö ja erityisesti työyhteisöä johtava henkilö tunnistaa ja kehittää sitä jatkuvasti muuttuvan ympäristön ja tilanteiden mukaisesti. Ennen hyvin yleinen autoritaarinen johtamistyyli on menettänyt suosiotaan, koska on havaittu työntekijöiden alkavan suhtautumaan työhönsä aiempaa negatiivisemmin, jos heillä itsellään ei ole mahdollisuutta vaikuttaa työskentelytapoihinsa. Toiminta ja organisaatio asettavat kriteerit johtamiselle, joihin vastaaminen on edellytys onnistuneelle toiminnalle. Visiosta johdetut tavoitteet kirjataan strategiaan ja johtamisen suurin haaste on saada ne toteutumaan käytännön toiminnassa.

Tutkimuksessamme havaittujen kokonaisuuksien pohjalta olemme päätyneet siihen, että muutostilanteissa voitaisiin käyttää niin sanottuja muutosagentteja. Muutosagentit ovat eräänlaisia leader-johtajia, jotka pystyvät esimiehistä poiketen toimimaan ilman virallista hierarkista statusta. Heidän tehtävänä on kehittää suhteita sekä rakentaa luottamusta organisaatiossa. Muutosagenteilla on vahva itsetunto, mutta he eivät kuitenkaan halua asettua sankarirooliin. Heidän tulisi olla lisäksi kärsivällinen, tasapuolinen sekä diplomaattinen. Nämä ominaisuudet takaavat muutosagenteille mahdollisuuden toimia yli työ- ja tulosityksikkörajojen. Heidän vahvuksiinsa kuuluu sekä osallistavan että valtaa käyttävän johtamistyylin hallitseminen samanaikaisesti samoin kuin taito analysoida organisaation epämuodollisia valtarakennelmia ja muutosta vastustavia ryhmiä. Muutosagenteilta odotettavat taidot ja kyvyt vaikuttavat erittäin vaativilta, jopa epäinhimillisiltä. Valtakamppailujen keskellä tasapainottelu ja organisaation

suuntaaminen kohti uutta toimintatapaa ovat haaste kokeneimmallekin johtajalle tai kehittäjälle. (Peltonen 2007, 137.)

Työskentelemme molemmat Eksotessa ja perustyössämme pohdimme jatkuvasti arvoja ja myös työssä syntyviä arvoristiriitoja. Eksote on organisaationa vielä hyvin uusi ja toiminnot muotoutuvat jatkuvasti. Arjentyössä korostuu se, miten arvot ovat jalkautuneet ja miten johtaminen tapahtuu ja toteutuu. Tutkimukseemme ja aikaisempiin tutkimustuloksiin perustuen esitämme, että keino keventää esimiesten työtaakkaa on motivoituneiden muutosagenttien rekrytoiminen henkilöstöstä arvojen jalkauttamisen tueksi (Kuva 2). Rekrytointi tapahtuisi avoimella hakemuksella ja agenteja valittaisiin kaikilta ammattialoilta ja useista toimintayksiköistä ja kyseisten henkilöiden perustyötehtävät jatkuisivat tästä huolimatta omassa työyksikössään. Motivaatio ja arvoihin sitoutuminen olisivat rekrytoitavien henkilöiden merkittävimpiä ominaisuuksia. Muutosagentit muodostaisivat muutostiimin, jossa arvojen jalkauttamisen keinoja kehitettäisiin työyksiköiden tarpeita ja ajatuksia kuunnellen strategian suuntaviivojen mukaisesti. Jokainen työyksikkö valitsisi lisäksi vastuuhenkilön työpaikaltaan, jonka tehtävänä olisi viedä muutostiimissä kehitettyjä asioita työpaikkakokouksiin ja arjen työhön.



Kuva 2. Arvojen jalkauttaminen muutosagenttien kuuden askeleen keinoin

Ulrichin (1997) mukaan muutosagenttien tulee hallita kahdenlaisia muutoksia. Lyhyenkin aikavälin muutokset vaativat suunnittelua ja aikaa niiden toteuttamista varten. Muutosagenttien tulee olla sellaisia, joihin henkilöstö luottaa sekä tunnistettava ja rajattava muutoksiin liittyviä ongelmia. Lisäksi heidän on pyrittävä luomaan toimintamalleja ongelmien ratkaisemiseksi. Muutosagentin rooli on olla lähempänä ihmisiä kuin prosesseja.

Kauppinen (2002, 57-59) esittää, että arvojohtamisella tarkoitetaan arvojen valitsemista ja niiden sisällön määrittelemistä, kulttuurin tavoitteellista arvojohtamista, suunnitelmien vahvistamista ja arvoankkurointia sekä arvojen mukauttamista käyttäytymismalleiksi. Arvojohtaminen kytkee suunnitelmat ihmisiin ja sen integroituminen kokonaisjohtamiseen nähdään tärkeänä kaikilla johtamisen tasoilla. Arvot ovat tärkeitä sekä organisaatiolle että siinä työskentelevälle yksilölle. Käsitteenä arvot usein liittyvät ihmisen tunteisiin, ne toimivat kuin geneettinen koodi ohjaten niin ryhmän, yksilön kuin organisaationkin vaiheita, toisinaan myös tiedostamatta. Arvoilla johtaminen saattaa tuntua vaikeammalta, koska ne ovat epämääräisem-

piä johtamisvälineitä kuin konkreettisemmat välineet. Arvot ovat kuitenkin tärkeitä johtamisen kannalta, eikä niitä kannata sulkea pois pelkästään siksi että ne tuntuvat vaikeilta.

Yrityksistämme huolimatta emme löytäneet tutkimuksellista kritiikkiä arvojohtamista kohtaan. Kritiikki jäi mielipideosasto ja blogi tasolle, joissa niissäkin lopulta jouduttiin myöntämään, että kritiikki arvojohtamista kohtaan on osin perusteetonta. Vastakohtana arvojohtamiselle voidaan nähdä Management By Perkele on käsite, joka on alun perin ruotsalaisten keksimä lempinimi suomalaiselle tavalle johtaa. Ruotsissa media on kuvaillut suomalaista tapaa johtaa siten, että se on käskevää ja moukkamaista käyttäytymistä alaisiaan kohtaan. (Tienari & Meriläinen 2012, 146.)

Eksote jatkaa arvojen jalkauttamista jo olemassa olevan suunnitelman mukaisesti. Koska arvojen jalkauttaminen on pitkä prosessi, on meidän näkemyksemme mukaan hyvä tehdä suunnitelmaa jo vuodelle 2016. Organisaatiouudistuksen myötä johtamisjärjestelmää on kevennetty ja nykyisille esimiehille on aiempaa enemmän vastuuta ja hallinnollista työtä, on riski että arvojen jalkauttamisen kaltaiset tehtävät jäävät helposti vastuullisempien, esimerkiksi lakisääteisten työtehtävien jalkoihin. Tutkimusprosessimme kautta (Kuvio 20) esitettyissä kohdissa arvojen jalkauttamisen visio voisi toteutua näiden kohtien kautta. Tutkimuksessamme aineistossa ovat nousseet keskeisimmiksi lisäarvoa tuoviksi kohdiksi kuviossa olevat asiat.



Kuvio 20: Arvojen jalkauttamisen visio vuonna 2016

## Lähteet

### Painetut lähteet

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

Aaltonen, T., Luoma, M. & Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen: inhimillistä tuloksetekoa.

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Barret, R. 2006. Building a Values-Driven Organization - A Whole System Approach To Cultural Transformation. United States of America: Elsevier Inc.

Blomqvist, K. & Kianto, A. 2007. Artikkelissa: Knowledge -based view of the firm -theoretical notions and implications for management.

Cohen, L. & Manion, L. 1995. Research methods on education. 4<sup>th</sup> edition. London: Routledge.

Heiskanen, E. & Salo, J. 2007. Eettinen johtaminen: tie kestävään menestykseen.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjasto.

Kauppinen, T. 2002. Arvojohtaminen. Helsinki: Otava.

Karlöf, B. & Lövinsson F.H. 2004. Johtamisen näkökulmat - peruskäsitteitä ja malleja. Helsinki: Edita Prima.

Kostamo, E. 2004. Suomalainen johtajuus. Rohkeus olla omintakeinen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Lanning, H., Roiha, M. & Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen. Miten kehität organisaatiotasi tehokkaasti ja hallitusti. Helsinki: Kauppakaari.

Lähdesmäki, K. 2003. New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen. Väitöskirja. Vaasa: Vaasan Yliopisto.

Niskanen, V. A. toim. 1997. Tieteellisten menetelmien perusteita ihmistieteissä. Helsingin Yliopisto: Yliopistopaino.

Niva, M. & Tuominen, K. 2005. Benchmarking käytännössä. Hyviä kysymyksiä ja benchmarking -tutkimuksia. Itsearviointin työkirja. Oy Benchmarking Ltd.

O'Reilly III, Charles A. & Pfeffer, Jeffrey 2000. Hidden Value, How great companies achieve extraordinary results with ordinary people. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2000. 260-261. Piilotettu arvo, miten suuria yrityksiä saavuttamaan erinomaisia tuloksia tavallisten ihmisten kanssa.

- Partanen, T. 2011. Sosiaali- ja terveydenhuollon integroitu palvelujärjestelmä sosiaali- ja terveyspiirissä, kuntaliitoksessa sekä yhteistoiminta-alueella Kaakon sote-into. Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveyspiiri.
- Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Pohlman, R. A. & Gardiner, G. S. 2000. Value Driven Management. Pohlman Inc. Printed in the United States of America, 2000.
- Salminen, A. 2009. Julkisen johtamisen etiikka. Vaasa: Vaasan Yliopiston opetusjulkaisuja.
- Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Schein, E. 1985. Leadership and organizational culture. San Francisco, Calif: Jossey-Bass Publisher. Teoksessa: Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Sydänmaalakka, P. 2012. Älykäs johtaminen. 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum.
- Tienari, J. & Meriläinen, S. 2012. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Tolvila, A. 2013. Arvot, arvojohtaminen ja organisaatiokulttuuri -Case Tapiola -ryhmä. Pro gradu -tutkielma. Johtamiskorkeakoulu. Tampere: Tampereen Yliopisto.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Tammi. Hansaprint Oy.
- Ulrich, D. (1997) Human resource champions. Harvard Business School Press, Boston.
- Wilenius, M. 2004. Luovaan talouteen. Kulttuuriosaaminen tulevaisuuden voimavarana. Helsinki: Edita.
- Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Tampere: Tammer-paino Oy.
- Viinamäki, O-P. 2008. Julkisen sektorin arvoympäristön kompleksisuus. Tutkimus julkisten organisaatioiden arvojen, johtamisteorioiden ja arvojohtajuuden erityisyydestä. Vaasa: Vaasan Yliopiston julkaisuja.
- Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.



## Sähköiset lähteet

Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystyöryhmä. 2012. Johtamisen käsikirja. Opas Eksoten esimiehille. Viitattu 6.2.2014. Eksonet.

Itkonen, P. 2013. Eksoten palveluverkkouudistus ja johtaminen. Esimiesten perehdytyspäivät 9.12 ja 18.12.2013. Viitattu 2.6.2014. Luentomateriaali. Eksonet.

Karkulehto, S. & Virta, A-M. 2006. Johtamisesta mahdollistamiseen. Muuttunut yhteiskunta, luovat toimialat ja uudet johtamismallit. Viitattu 21.5.2015  
[http://www.cream.oulu.fi/tutkimus/documents/Karkulehto\\_Virta\\_Minne\\_matka.pdf](http://www.cream.oulu.fi/tutkimus/documents/Karkulehto_Virta_Minne_matka.pdf)

Koivula, N. 2008. Basic Human Values in workplace. Viitattu 2.1.2014.  
<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/23465/basicum.pdf?sequence=2>

Partanen, T. 2011. Sosiaali- ja terveydenhuollon integroitu palvelujärjestelmä sosiaali- ja terveyspiirissä, kuntaliitoksessa sekä yhteistoiminta-alueella Kaakon sote-into. Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystyöryhmä. Viitattu 7.4.2014. Eksonet.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2014. Sote-uudistus. Viitattu 21.5.2014.  
[http://www.stm.fi/vireilla/kehittamisohjelmat\\_ja\\_hankkeet/palvelurakennemuutos](http://www.stm.fi/vireilla/kehittamisohjelmat_ja_hankkeet/palvelurakennemuutos)

Sitra. 2015. Change day. Viitattu 25.1.2015 <http://www.sitra.fi/hankkeet/change-day>

Valtionvarainministeriö. 2005. Arvot arjessa - virkamiehen etiikka. Valtiohallinnon käsikirja. 2. painos. Helsinki: Edita Prima Oy. Viitattu 21.5.2014.  
[https://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/06\\_valtion\\_tyomarkkinat/20050114Arvota/Arvot\\_arjessa\\_2.painos.pdf](https://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinat/20050114Arvota/Arvot_arjessa_2.painos.pdf)

### Julkaisemattomat lähteet

Arvokysely Eksoten henkilöstölle 2014.

Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän pöytäkirja 37/2014. Eksoten johtoryhmä § 322 11.11.2014. Strategian jalkauttamisprosessi.

Itkonen, P. 2014. Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveyspiirin toimitusjohtajan haastattelu 3.3.2014. Eksoten toimistotalo Ruori. Lappeenranta.

Työhyvinvointikysely Eksoten henkilöstölle 2014.

## Kuvat

Kuva 1: Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden alueena

Kuva 2: Arvojen jalkauttaminen muutosagenttien kuuden askeleen keinoin

## Kuviot

Kuvio 1: Arvojen osuus tasomallissa

Kuvio 2: Arvoprosessin kulku

Kuvio 3: Eksoten arvojen jalkauttamisen prosessi 2014

Kuvio 4: Eksoten arvojen jalkauttamisen prosessi 2015

Kuvio 5: Palvelujärjestelmän kehittämisen vaiheet Eksotessa

Kuvio 6: Eksoten strategia 2014-2018

Kuvio 7: Laadullisen tutkimuksen prosessikaavio

Kuvio 8: Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen

Kuvio 9: Aineiston ryhmittelyn kuvio

Kuvio 10: Vastaako esimiehesi kanssa kehityskeskustelu odotuksia ja tarpeitasi

Kuvio 11: Käytkö esimiehesi kanssa etukäteen suunnitellun kehityskeskustelun tai vastaavan

Kuvio 12: Millaiset voimavarat sinulla on kohdata muutoksia ja uusia haasteita työssäsi

Kuvio 13: Tunnen Eksoten yhteiset arvot

Kuvio 14: Eksoten arvot toteutuvat omassa työyhteisössäni/työyksikössäni

Kuvio 15: Suvaitaanko työpaikallasi erilaisia näkemyksiä ja ihmisten erilaisuutta?

Kuvio 16: Pystytäänkö työyhteisössäne ratkaisemaan ristiriitoja?

Kuvio 17: Eksoten arvot ovat asiakaslähtöisyys, vastuullisuus, oikeudenmukaisuus, avoimuus ja tuloksellisuus

Kuvio 18: Mikä Eksoten arvoista: asiakaslähtöisyys, vastuullisuus, oikeudenmukaisuus, avoimuus ja tuloksellisuus on mielestäsi vähiten tärkein?

Kuvio 19. Paras tapa ilmaista arvot

Kuvio 20: Arvojen jalkauttamisen visio vuonna 2016

## Taulukot

Taulukko 1: Arvojen hallinnan neljä edellytystä

Taulukko 2: Organisaatioarvoja eräissä tutkimuksissa

## Liitteet

Liite 1 Tutkimuslupa.....	63
Liite 2 Eksoten arvot .....	64
Liite 4 Arvojulisteet .....	66
Liite 5 Työhyvinvointikyselyn aineistoanalyysimalli .....	67
Liite 6 Arvokyselyn aineistoanalyysimalli .....	68

## Liite 1 Tutkimuslupa

**Etelä-Karjalan sosiaali- ja  
terveydenhuollon kuntayhtymä**  
Sosiaali- ja terveystyö  
Kehittämissuunnittelija

**Viranhaltijapäätös**

1

11.11.2014 Dnro 960/13.01.02/2014

§ 41/2014/ Tutkimuslupapäätös

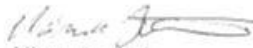
Tutkimuslupa / Jenni Jyräs ja Kristiina Kapulainen

**Päätös**

Teille on myönnetty tutkimuslupa koskien tutkimustanne "Ajatuksia arvoista ja johtamisesta Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystyössä"

Loppuraportti tulee toimittaa sähköisenä Eksotelle, jotta se voidaan mahdollisesti julkaista verkkosivuillamme.

Lappeenrannassa 11.11.2014



Minna Jokinen  
Kehittämissuunnittelija  
Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystyö  
Henkilöstöpalvelut  
PL 24  
53101 Lappeenranta  
puh. 044-7914863  
minna.jokinen@eksote.fi

Tämä päätös on postitettu asianosaisille 11.11.2014.



Hannele Lindberg  
sihteeri

# Eksoten arvot



## Yhdessä asiakkaan kanssa

- Huolehdin, että asiakkaan on helppo saada palvelua
- Pidän huolta siitä, että asiakas tuntee olevansa arvostettu
- Tuen asiakasta omatoimisuuteen ja autan pärjäämään kotona mahdollisimman pitkään
- Huomioin asiakkaan ja läheisten toiveet



## Halu ottaa vastuuta

- Olen sisäistänyt Eksoten tavoitteet ja edesautan niiden toteuttamista
- Vastaan osaltani potilaan ja asiakkaan kokonaishoidon onnistumisesta
- Noudatan yhteisiä toimintatapoja ja sääntöjä
- Tuon epäkohdat esille avoimesti ja rakentavasti, ja pyrin etsimään niihin ratkaisuja



## Mutkaton vuorovaikutus

- Käyttäydyn aina kohteliaasti ja ystävällisesti asiakkaita ja työkavereitani kohtaan
- Keskustelen asiakkaan kanssa hänen hoidostaan ja hoitosuunnitelmastaan avoimesti
- Annan ja pyydän palautetta, jonka perusteella kehitän toimintaa
- Arvostan yhdessä tekemistä



## Rohkeus uudistua

- Uskallan kyseenalaistaa nykyisiä toimintatapoja
- Haluan kehittää palveluja ja toimintatapoja yli organisaatorajojen
- Olen valmis muuttamaan omia työskentelytapojani ja hyödyntämään uutta teknologiaa



## Liite 3 Rintanapit ja avainnauhat



## Liite 4 Arvojulisteet

eksote

EKSOTEN ARVOT

**ROHKEUS  
UUDISTUA**

**VERO  
SKATT**

Mitä tekemistä verottajan verkkosivuilla on rohkeuden kanssa?

Katso video Etkonettista

eksote

EKSOTEN ARVOT

**MUTKATON  
VUOROVAIKUTUS**

Miksi 70-luvun tennissankari Björn Borg päätti lopettaa kiukuspäisen maillojen heittelyn?

Katso video Etkonettista

eksote

EKSOTEN ARVOT

**YHDESSÄ  
ASIAKKAAN  
KANSSA**

Miten lentoemäntä saa sinut tuntemaan itsesi arvostetuksi?

Katso video Etkonettista

eksote

EKSOTEN ARVOT

**HALU OTTAA  
VASTUUTA**

Mikä teki jalkapalloilija Jari Litmasesta huippupelaajan?

Katso video Etkonettista

## Liite 5 Työhyvinvointikyselyn aineistoanalyysimalli

## Työhyvinvointikyselyn aineistoanalyysi malli

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Pääluku
<p>”Potilas unohtuu vaihtettavan usein. Muut asiat tuntuvat olevan tärkeämpiä, muiden asioiden vaatominen, nettisurffailu, riiteily toisen ammattiryhmän kanssa.</p> <p>”Avoimuutta voisi aina parantaa, erityisesti strategisessa suunnittelussa.”</p> <p>”Ehdään työtä asiakaslähtöisesti, asiakkaan tarpeet huomioiden.”</p> <p>”Pyrkimys on yhteisiä arvoja kohti. Yksittäinen hoitaja tuntee arvot huonosti eikä aina tiedosta kuinka oma panos siihen liittyy.”</p> <p>”Laitan itseni potilaan asemaan ja mieltin, miten haluaisin itseäni kohdeltavan.”</p> <p>”Muutoksen peikään olevan oman työni tekemisen kannalta ensimmäistä kertaa negatiivinen. Luo epävarmuutta tulevaisuutta kohtaan. Isoon organisaatioon näköjään ”hukkuu” helposti.</p> <p>”Mitkään mainituista arvoista eivät toteudu kun rimaa hipoen.”</p> <p>”Vaikaa sanoa, kun en tunne Eksoten arvoja ja eihän niitä jouda edes ajattelemaan työpäivän aikana.”</p> <p>”Arvot olemme kirjoittaneet seinälle kaikkien nähtäville. Koko yksikön henkilökunta tietää arvot ja olemme yhdessä pohjineet niiden merkitystä työssä ja elämässä osasto- kokouksissa.”</p> <p>”Yksikön organisaatiomuutosuunnitelmissa ei ole kovin hyvin otettu Eksoten arvoja huomioon.”</p> <p>”Asiakaslähtöisyys ei kiireen vuoksi toteudu.”</p> <p>”Arvoasiat jäävät hyvin kaukaisiksi, koska niitä ei jalkauteta. Tietysti voisi ottaa selvälle ja etsiä arvot ja sitten toteuttaa niitä. Olen niitä kyllä usein katsellut.”</p> <p>”Vaikaa hahmottaa arvoja Eksoten toiminnan ja tehtyjen muutosten perusteella.”</p>	<p>Työn mielekkäys ja arvoriitit ammattiryhmien välillä</p> <p>Avoimuuden parantaminen</p> <p>Asiakaslähtöisyys toteutuu</p> <p>Perustehtävän toteuttaminen arvot huomioiden</p> <p>Kuinka toivon itseäni kohdeltavan.</p> <p>Epävarmuus tulevasta ja oman ammattilaisuuden näkyvyydestä.</p> <p>Arvot eivät toteudu</p> <p>Arvot eivät ole tuttuja</p> <p>Työyksikössä on sitouduttu arvoihin.</p> <p>Arvoja ei ole huomioitu muutoksessa</p> <p>Kiire ja puutteet arvojen jalkauttamisessa</p> <p>Ristiriita arvojen ja muutosten välillä.</p>	<p>Eriajaisuuden hyväksyminen</p> <p>Kehityskeskustelut</p> <p>Eksoten yhteisten arvojen tuntemus</p> <p>Henkilöstön kyky vastaanottaa muutoksia</p>	<p><b>Kuinka arvot toteutuvat omassa päivittäisessä työssä?</b></p>

## Arvokyselyn aineistoanalyysi malli

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Pääluku
<p>"Jokaisen pitäisi vastata oman työnsä tekemisestä laadukkaasti ja Eksoten arvojen ja lakien sekä säästösten mukaisesti."</p> <p>"Kaikki arvot ovat tärkeitä, ei näitä voi arvottaa."</p> <p>"Kaikki arvot ovat tärkeitä."</p> <p>"Lähtökohtana pitää olla asiakkaan tarve."</p> <p>"Asiakkaitamme kiinnostaa hyvä palvelu, ei se mistä saadaan rahat."</p> <p>"Tuloksellisuus, aina raha ei saa ratkaista."</p> <p>"Tuloksellisuus. Voiko ihmisten terveyttä/sairautta mitata rahassa?"</p> <p>"Mielestäni kaikkea ei voi mitata rahassa ja hyödyssä, joten tuloksellisuus on arvoista vähiten tärkein."</p> <p>Tuloksellisuus. Ei inhimillistä kontaktia voi mitata rahassa."</p> <p>Oikeudenmukaisuus pitäisi olla itsestäänselvyys, ei arvo sinänsä. Ainakaan mainittava sellainen."</p> <p>"Kaikki arvot ovat tärkeitä. Viimeisenä tulee kuitenkin tuloksellisuus."</p> <p>"Mitä tuloksellisuudella tässä tarkoitetaan?"</p> <p>"Tuloksellisuus vähiten tärkein, jos sillä tarkoitetaan rahan perustuvaa tuloksellisuutta."</p> <p>"Avoimuus on tärkeää, mutta mielestäni nuo muut menevät sen edelle."</p> <p>"Minä-muoto. Me-muoto kuuluu hyväksi ja sankarilliselta, mutta ei ole totta."</p> <p>"Arvojen toteutuminen edellyttää niihin sitoutumista, joten me-muoto on mielestäni paras."</p> <p>"Minä-muoto, koska jokainen vastaa henkilökohtaisesti omasta toiminnastaan."</p>	<p>Vastuu omasta työstä</p> <p>Jokainen arvo on tärkeä</p> <p>Asiakkaan tarpeista lähtevä palvelu</p> <p>Tuloksellisuus ja raha</p> <p>Oikeudenmukaisuus itsestään selvää</p> <p>Muut arvot menevät avoimuutta tärkeämpiä</p> <p>Henkilökohtainen vastuu yhteisenki</p>	<p>vastuullisuus</p> <p>asiakaslähtöisyys</p> <p>tuloksellisuus</p> <p>oikeudenmukaisuus</p> <p>avoimuus</p> <p>tapoja ilmaista arvot</p>	<p>Eksoten tärkeimmät arvot</p> <p>Eksoten vähiten tärkeimmät arvot</p> <p>Paras tapa ilmaista arvot</p>

Liite 6 Arvokyselyn aineistoanalyysimalli