

**TYÖYHTEISÖN ARVOKESKUSTELUN EDISTÄMINEN  
LAPIN SAIRAANHOITOPIIRIN NAISTENKLINIKASSA**

Sanna-Leena Välikangas

Opinnäytetyö  
Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala  
Terveysten edistämisen koulutusohjelma  
Sairaanhoitaja (ylempi AMK)

2015

Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala  
Terveystieteiden koulutusohjelma

---

<b>Tekijä</b>	Sanna-Leena Välikangas	Vuosi	2015
<b>Ohjaaja</b>	Outi Törmänen		
<b>Toimeksiantaja</b>	Lapin sairaanhoitopiirin Naistenklinikka		
<b>Työn nimi</b>	Työyhteisön arvokeskustelun edistäminen Lapin sairaanhoitopiirin Naistenklinikassa		
<b>Sivu- ja liitemäärä</b>	55 + 3		

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata Lapin sairaanhoitopiirin (LSHP) Naistenklinikan työyhteisön arvojen ja toiminnan välistä suhdetta. Opinnäytetyön tavoitteena oli vahvistaa LSHP:n Naistenklinikan henkilökunnan eettistä tietoisuutta ja ymmärrystä, kuinka arvot ovat yhteydessä toimintaan ja päätöksentekoon. Tavoitteena oli edistää henkilökunnan yhteisöllisiä arvokeskusteluja sekä vahvistaa yhteisen näkökulman syntymistä työyhteisön arvoista. Opinnäytetyön tavoitteena oli lisäksi kehittää opinnäytetyön tekijän arvokeskusteluosaamista, joka on oleellinen osa johtamisosaamista.

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä. Arvokeskusteluprosessi eteni kahdessa syklissä, jotka muodostuivat suunnittelu-, toiminta-, havainnointi- ja arviointivaiheista. Opinnäytetyöskentelyn aikana Naistenklinikan henkilökuntaa osallistettiin kuuteen arvokeskustelutyöpajaan, joita ohjasivat demokraattisen dialogin säännöt. Arvokeskusteluja analysoitiin sisällönanalyysin avulla ja esiin nousseisiin teemoihin perustuen laadittiin huoneentaulu Naistenklinikan työyhteisön arvoista.

Opinnäytetyöstä on hyötyä Naistenklinikalle arvojen mukaisen toiminnan edistämiseksi, koska henkilökunnan yhteinen näkemys arvoista vahvistaa yhteisen toimintakulttuurin luomista. Huoneentaulu tuo arvot näkyväksi ja siihen voidaan tukeutua arjen arvokeskusteluissa sekä arvoristiriitojen ilmetessä. Työyhteisön yhteisesti määrittelemä arvopohja edistää asiakaslähtöisen palvelun toteutumisen, kun kaikilla työyhteisön jäsenillä on samat toimintaa ohjaavat periaatteet. Yhteisesti määritelty ja näkyvillä oleva arvopohja tuo myös sidosryhmille työyhteisön toimintaperiaatteet läpinäkyväksi.

Avainsanat arvot, arvokeskustelu, kehittämistyö, työyhteisö,

School of Social Services, Health  
and Sports  
Master's Degree Programme in  
Health Promotion

---

<b>Author</b>	Sanna-Leena Välikangas	Year	2015
<b>Supervisor(s)</b>	Outi Törmänen		
<b>Commissioned by</b>	The Women's Clinic of Lapland Hospital District		
<b>Subject of thesis</b>	Promoting the value discussion in the Women's Clinic of Lapland Hospital District		
<b>Number of pages</b>	55 +3		

---

The purpose of this functional thesis was to describe the relationship between the values of the work community and the everyday operation in the Women's Clinic of Lapland Hospital District. The aim of this thesis was to increase ethical knowledge among the staff of the Women's Clinic and their awareness of how values impact behaviour and decision making. The goal was to promote value discussion and to create a common understanding of the values of the work community. The aim was also to improve the know-how of the author of this thesis regarding value-based leadership.

The process of value discussions progressed in two cycles which included planning, action, observing and evaluating. During the thesis process the staff of the Women's Clinic was involved in six workshops where shared values were discussed. The workshops were instructed by the rules of democratic dialogue. These value discussions were analysed by using content analysis. Common guidelines for the values of the work community were drawn up based on the raised themes.

This thesis helps the Women's Clinic to promote value-based behaviour because shared understanding of values strengthens organizational culture. Common guidelines for values bring values visible and are of help in the everyday value discussions and in possible conflicts. Shared values help in customer-oriented service and clarify the operation principles to the interest groups.

**Key words** values, value discussions, development project, work community

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	6
2	OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA TARKOITUS .....	9
3	TERVEYDENHUOLLON TYÖYHTEISÖN ARVOYMPÄRISTÖ .....	10
3.1	Työyhteisön arvot .....	10
3.2	Ammatilliset arvot .....	13
3.3	Terveydenhuollon arvoperusta .....	14
4	ARVOKESKUSTELUJEN EDISTÄMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ .....	17
4.1	Arvojohtajuus edistää työyhteisön arvokeskustelua.....	17
4.2	Työyhteisöarvojen määrittely arvokeskustelulla.....	19
4.3	Arvokeskustelu käynnistyy toiminnan tai arvoristiriidan tarpeesta .....	22
5	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN KUVAUS .....	24
5.1	Tavoitteiden määrittely.....	24
5.2	Toteutus.....	27
5.2.1	I Sykli.....	27
5.2.2	II Sykli.....	31
5.3	Tulosten kokoaminen.....	34
5.3.1	Analyysi arvokeskusteluista .....	34
5.3.2	Huoneentaulun muotoilu .....	36
5.3.3	Henkilökunnan palaute arvokeskusteluprosessista ja huoneentaulusta.....	38
6	POHDINTA .....	40
6.1	Kehittämistehtävän eettisyys ja luotettavuus .....	40
6.2	Kehittämisprosessin arviointia .....	42
6.3	Huoneentaulun arviointia .....	46
6.4	Oman oppimisen tarkastelua .....	47
6.5	Kehittämisehdotukset työelämälle .....	49
	LÄHTEET .....	51
	LIITTEET .....	56

## KUVIOLUETTELO

KUVIO 1. Lapin sairaanhoitopiirin Naistenklinikan työyhteisöarvot.....	24
KUVIO 2. Kehittämistehtävän prosessikuvaus.....	26
KUVIO 3. Arvokeskustelujen spiraalimallinen eteneminen.....	28

## TAULUKKOLUETTELO

TAULUKKO 1. Arvokeskustelujen teemat ja arvojen määritelmät.....	36
--	----

## 1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö kuvaa Lapin sairaanhoitopiirin (LSHP) Naistenklinikan työyhteisön arvokeskustelun edistämisen kehittämisprosessia. Toimeksiantajana toimii Lapin sairaanhoitopiirin Naistenklinikka. Opinnäytetyön aihe on noussut työelämän kehittämistarpeesta ja on tehty yhteistyössä LSHP:n Naistenklinikan työyhteisön kanssa.

Valtakunnallisen sosiaali- ja terveysalan eettinen neuvottelukunta ETENE neuvoo seuraamaan työyhteisön eettistä tilaa niin henkilökunnan kuin johdonkin näkökulmasta. ETENE linjaa, että organisaatioiden tulee kehittää henkilöstön eettistä ohjeistusta ja luoda työyhteisöihin arvokeskustelun mahdollistava toimintatapa, koska arvokeskustelu edistää yhteisen ymmärryksen syntymistä oikeasta toiminnasta ja oikeudenmukaisuudesta työyhteisössä sekä mahdollistaa yhteisten toimintaperiaatteiden muodostamisen. ETENE myös esittää, että organisaatioiden on tärkeää vahvistaa työntekijöidensä ammattieettistä osaamista. (Valtakunnallinen sosiaali- ja terveysalan eettinen neuvottelukunta ETENE 2011 ja 2012.)

Tulevaisuudessa hoitoalan työntekijöistä tulee olemaan suuri tarve ja osaavista henkilöistä tullaan kilpailemaan, jolloin työntekijän valitessa työpaikkaa korostuu työnantajan ja työyhteisön hyvä maine (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009). Hyvinvoivassa ja houkuttelevassa työyhteisössä arvot on tiedostettu, niistä on muodostettu yhteinen tulkinta ja niiden mukaan toimitaan (Salojärvi 2006, 53; Vesterinen 2005, 40). Työyhteisön yhteisen arvopohjan määrittely lisää työhön sitoutuneisuutta, mikä mahdollistaa työyhteisön kehittymisen ja hyvän ilmapiirin muodostumisen (Salminen 2010, 18). Työyhteisön eettisyys näkyy asiakkaille. Kun henkilökunnan eettiset ristiriidat ovat vähäisiä, työntekijät tuntevat olevansa arvostettuja ja asenne näkyy myös asiakaskontakteissa (Ikola-Norrbacka 2011, 98–99.)

Lapin sairaanhoitopiirin Naistenklinikalla on käynnistynyt arvokeskusteluprosessi syksyllä 2013 tarpeesta määrittää toiminnalle ja päätöksenteolle yhteiset pe-

riaatteet sekä edistää henkilökunnan eettistä tietoisuutta ja yhteisöllisyyttä. Lapin sairaanhoitopiirin strategia ohjelman 2007- 2012 henkilöstönäkökulmassa on tavoitteena henkilöstön tyytyväisyyden, hyvinvoinnin ja työyhteisöjen kehittäminen. Potilaiden näkökulmasta tarkasteltuna tärkeäksi tavoitteeksi asetetaan antaa korkeatasoista hoitotyön palvelua. (Lapin sairaanhoitopiiri 2015a.) Eettinen osaaminen on osa laadukasta hoitotyötä (ETENE 2011). Lapin sairaanhoitopiirin strategia ohjelman tavoitteet tukevat LSHP:n Naistenklinikan arvokeskusteluprosessin tarpeellisuutta ja ajankohtaisuutta.

Lapin sairaanhoitopiirin (LSHP) omistaa 15 kunnan muodostama kuntayhtymä, joka vastaa alueensa väestön erikoissairaanhoidon palveluista sekä päihdeongelmaisten hoidosta ja kuntoutuksesta. Sairaanhoitopiiri toimii yhteistyössä perusterveydenhuollon ja sosiaalihuollon kanssa. Sen erityispiirteitä ovat mm. pitkät välimatkat sekä runsaan matkailun nostama väestömäärä. Sairaanhoitopiirin alueella asuu noin 118 300 henkilöä vakituisesti ja jäsenkuntien alueella vieraillee noin 1 800 000 turistia vuosittain. (Lapin sairaanhoitopiiri 2015b.)

Lapin sairaanhoitopiirin Naistenklinikka sijaitsee Lapin keskussairaalassa Rovaniemellä. Klinikka muodostuu viidestä yksiköstä, johon sisältyvät äitiyspoliklinikka, synnytyshuoneet, synnytysvuodeosasto sekä naistentautien poliklinikka ja osasto. Gynekologista syöpää sairastavien potilaiden sytostaattihoidot ja seurannat toteutetaan naistentautien poliklinikalla. Naistentautien vuodeosastolla hoidetaan naistentautien potilaiden lisäksi kirurgisia potilaita, mm. plastiikkakirurgia- ja rintasyöpäpotilaita. Synnytysvuodeosasto on vierihoido-osasto, jossa hoidetaan myös raskaana olevia asiakkaita. Tavoitteena on, että naiset, joiden raskaus on jatkunut yli 32 viikkoa synnyttävät Naistenklinikalla. Jos on uhkana, että sikiö syntyy ennen 32 raskausviikkoa, siirretään raskaana oleva nainen hoidettavaksi Oulun yliopistolliseen sairaalaan. LSHP:n Naistenklinikalla syntyy vuosittain noin 1200 lasta.

LSHP:n Naistenklinikka on käsitteenä suhteellisen uusi. Yksiköt, joista klinikka muodostuu, ovat muuttaneet fyysisesti yhtenäisiin tiloihin syksyllä 2010. Muuttoa seuranneiden vuosien aikana ovat vaihtuneet hoitohenkilökunnan, lääkärei-

den ja sihteerien lähijohdot. Yhden osastonhoitajan alaisuudessa työskentelee määräaikaisten työsuhteiden mukana lukien noin 70 hoitotyöntekijää, joista suurin osa on kättilöitä. Lisäksi Naistenklinikalla työskentelee 7 naistentautien ja synnytysten erikoislääkäreitä ja 1 erikoistuvaa lääkäriä, 3 sihteerä sekä 6 laitoshuoltajaa. Naistenklinikan perustehtäväksi on määritelty tarjota erikoissairaanhoidotasoista näyttöön perustuvaa ja vaikuttavaa hoitoa synnytysten, naistentautien ja gynekologisten syöpäsairauksien sekä kirurgian aloilla. Klinikkan tulevaisuuden tavoitteena on olla Suomen pohjoisin päivystävä synnytys- ja naistentautien yksikkö.

Naistenklinikan työ on ajoittain eettisesti haastavaa, koska siellä työskennellään paljon positiivisten asioiden parissa, kuten raskaus ja syntymä, mutta työhön liittyy myös surua ja vaikeita asioita, kuten sikiön tai vastasyntyneen yllättävä kuolema tai syöpäpotilaat. Naistenklinikan henkilökunta kohtaa myös eettisesti kuormittavia asiakassuhteita esimerkiksi vaikeasti päihderiippuvaisten tai raskauden keskeyttävien naisten kanssa työskennellessään. Haastavissa tilanteissa on hyödyllistä, että on yhteisesti määritelty näkyvillä oleva arvopohja, johon voidaan arvokeskustelussa tukeutua.

LSHP:n Naistenklinikan työn ajoittaisen eettisen kuormittavuuden, esimiesvaihdoksien sekä uuden työyhteisön yhteistyön sujumuuden ja yhteisten toimintatapojen muodostumisen vuoksi Naistenklinikalla on koettu tarpeelliseksi määrittää työyhteisöarvot. Arvokeskusteluprosessin on käynnistänyt klinikkan osastonhoitaja syksyllä 2013, jolloin neljässä työpajassa työyhteisöarvoiksi ovat valikoituneet asiakaslähtöisyys, turvallisuus, inhimillisyys ja tasa-arvo. Klinikkan työyhteisöarvot ovat yhtenevät organisaation, Lapin sairaanhoitopiirin, arvojen kanssa. LSHP:n toimintaa ohjaavat arvot ovat palvelujen saatavuus, yhteistyökyky, laadukkuus, taloudellisuus, potilaslähtöisyys sekä inhimillisyys (Lapin sairaanhoitopiiri 2015a).



## 2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA TARKOITUS

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata Lapin sairaanhoitopiirin Naistenklinikan työyhteisön arvojen ja toiminnan välistä suhdetta yhteistoiminnallisella arvokeskusteluprosessilla.

Opinnäytetyön tavoitteena on vahvistaa Naistenklinikan henkilökunnan eettistä tietoisuutta ja ymmärrystä, kuinka arvot ovat yhteydessä toimintaan ja päätöksentekoon. Tavoitteena on edistää yhteisöllisiä arvokeskusteluja sekä vahvistaa yhteisen näkökulman syntymistä työyhteisön arvoista. Opinnäytetyön tavoitteena on lisäksi kehittää opinnäytetyön tekijän arvokeskusteluosaamista. Arvokeskusteluosaaminen on olennainen osa johtamisosaamista, mikä on yksi terveyden edistämisen koulutusohjelman tavoiteltava osaamisalue. Opinnäytetyön tavoitteena on myös kehittää opinnäytetyön tekijän tutkimus- ja kehittämisaosaamista työyhteisön osallistavan kehittämistehtävän suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin avulla

Opinnäytetyöstä on hyötyä Naistenlinikalle arvojen mukaisen toiminnan edistämässä, koska henkilökunnan yhteinen näkemys arvoista vahvistaa yhteisen toimintakulttuurin luomista. Arvokeskustelujen sisältöihin perustuen työyhteisöarvoista laaditaan huoneentaulu, jonka avulla arvot tuodaan näkyväksi. Huoneentauluun voidaan tukeutua arjen arvokeskusteluissa sekä arvoriitien ilmetessä. Työyhteisön yhteisesti määrittelemä arvopohja edistää asiakaslähtöisen palvelun toteutumista, kun kaikilla työntekijöillä on samat toimintaa ohjaavat periaatteet. Yhteisesti määritelty ja näkyvillä oleva arvopohja tuo myös sidosryhmille työyhteisön toimintaperiaatteet näkyväksi.

### 3 TERVEYDENHUOLLON TYÖYHTEISÖN ARVOYMPÄRISTÖ

#### 3.1 Työyhteisön arvot

Arvokäsite on abstrakti ja monimerkityksinen, mikä voidaan kuvata toiminnan päämääränä, motiivina tai tarkoituksena. Arvojen mukaan voidaan toimia, mutta niitä ei voida koskaan täydellisesti tavoittaa. (Airaksinen 1987, 131.) Lehtonen (2009) on pohtinut arvokäsitettä ja muodostanut tulkinnan, että arvot ovat hyviä ja tärkeitä ominaisuuksia, jotka ihanteina ja tavoitteina ohjaavat yksilön tekoja ja toimintaa. Lehtosen tulkinnasta jää pois arvojen valintoja ohjaava näkökulma, mikä on keskeinen arvon tehtävä (Airaksinen 1987, 133). Arvoon liittyy aina sekä tunne että tietopuoli. Yleensä ihmisellä on tiedollinen käsitys arvon edustamasta päämäärästä. Tunne motivoi ja aktivoi tavoittelemaan päämäärää. (Juu-järvi, Myyry & Pessa 2007, 3; Puohiniemi 2003, 9.)

Arvot näkyvät ihmisten asenteissa, mielipiteissä ja teoissa ja ovat osa heidän identiteettiään. Voidaan erotella, että yksilöllä on sekä henkilökohtaiset että sosiaaliset arvot. Henkilökohtainen arvojärjestelmä omaksutaan jo lapsuuden kasvuympäristössä oppimisen, vuorovaikutuksen ja kokemusten kautta. Arvokäsitteykset ovat suhteellisen vakaita, mutta muuttuvat koko elämän ajan. Erityisesti varhaisaikuisuus voi olla voimakasta arvomaailman muutosaikaa, kun yksilön ajattelu kehittyy. Eri yksilöt muodostavat ryhmän ja ryhmän sosiaaliset arvot muodostuvat ryhmän jäsenten keskinäisestä vuorovaikutuksesta. Yleensä saman arvomaailman omaavat henkilöt hakeutuvat toistensa seuraan (Brown & Treviño 2006). Ryhmään tuleva uusi henkilö voi kokea ryhmän arvot vieraisiksi, mutta hetken ryhmän mukana toimittuaan, voi omaksua ryhmän arvojen mukaisen toimintavan itsellekin. (Juu-järvi ym. 2007, 36; Viinamäki 2008, 21.)

Eri yksilöillä, ryhmillä, organisaatioilla ja kulttuureilla on erilaisia arvoja, jotka ohjaavat aina heidän toimintaa ja vaikuttavat valintoihin joko tietoisesti tai tiedostamatta (Virtanen 2005, 77). Usein organisaatioon pyritään valitsemaan henkilöitä, joiden arvot ovat samansuuntaisia organisaation arvojen kanssa (Brown & Treviño 2006). Työyhteisö muodostuu persoonista, joilla jokaiselle on

henkilökohtaiset arvonsa. Työntekijän henkilökohtaisten arvojen ja työyhteisön arvojen välillä voi olla ristiriitaa. On kuitenkin hyvä, että työyhteisön jäsenillä on erilaisia arvomaailmoja, sillä erilaisuus tukee työyhteisön kehitystä. Erilaiset arvot synnyttävät keskustelua ja jopa konflikteja, mikä kehittää työyhteisön arvokeskustelua ja vuorovaikutusta. Työyhteisön jäsenien tulee kuitenkin sitoutua yhteisiin arvoihin, mikä vaatii kykyä hyväksyä eri arvoja. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 40–43.)

Työyhteisön arvomaailma rakentuu työntekijöiden henkilökohtaisista arvoista ja ammatillisista arvoista sekä organisaatio- ja työyhteisöarvoista. Organisaatioarvot ovat usein tavoitearvoja, ihanteita, joita kohti organisaatiossa pyritään. Organisaatioarvot kuvaavat millaisien ominaisuuksien mukaista toimintaa organisaatiossa arvostetaan. (Lehtonen 2009.) Organisaation arvoihin vaikuttavat organisaation mm. eettiset periaatteet, lait ja normit, uskomukset ja tulevaisuuden haasteet (Kauppinen 2002, 157). Arvot kuvastavat organisaation ydintehtävää. Esimerkiksi mainosalalla ja terveysalalla on todennäköisesti erilaiset organisaatioarvot, jotka voivat luoda sidosryhmille mielikuvan organisaation ihmiskuvasta. (Aaltonen ym. 2003, 92; Puohiniemi 2003, 4.)

Organisaatioarvot ovat tärkeä osa strategiaprosessia. Strategia on keino saavuttaa asetetut tavoitteet. Menestystä tavoittelevassa organisaatiossa tulee määritellä toiminta-ajatus, arvot ja visio, joiden varaan strategia rakennetaan. Toiminta-ajatuksen eli perustehtävän tarkoituksena on täsmentää, mikä on organisaation olemassaolon keskeisin syy, eli mitä tehtäviä varten kyseinen organisaatio on olemassa. Visio on organisaation ihannetila, näkemys minkälainen se haluaa olla tulevaisuudessa. Arvot ohjaavat päivittäisiä valintoja perustehtävän äärellä kohti visiota. (Lindroos & Lohivesi 2004, 21; Santalainen 2009, 103.)

Arvot, lojallisuus ja säännöt luovat raamit työyhteisön käyttäytymiselle. Arvot kuvastavat, mitä asioita sen toiminnassa pidetään tavoiteltavana sekä kuvaavat periaatteita, joiden mukaan työyhteisö työskentelee kollegoiden, asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa. Arvot ovat siis työyhteisön toiminnan ja kehittämisen kulmakiviä. Yhteisiä arvoja tarvitaan erityisesti ongelmien ratkaisutilanteissa sekä

päätöksenteossa. (Juujärvi ym. 2007, 50; Stevens 1999.) On tärkeää tunnistaa työyhteisön toimintaa ohjaavat arvot arvokeskustelulla, sillä yhteiset toimintatavat ja tavoitteet edistävät työyhteisön ilmapiiriä ja yhteistyötä, jotka näkyvät myös asiakastyössä mm. palveluhalukkuutena ja tasa-arvoisena kohteluna. (Juuti 2006, 84; Manta 2014, 103.)

Arvot ovat osa organisaatiokulttuuria, mikä tarkoittaa työyhteisön luonteenomaista sosiaalista ilmapiiriä ja vaikuttaa kaikkien työn tekemiseen. Organisaatiokulttuuri syntyy vaikutuksessa toisten kanssa ja muovautuu käyttäytymisen seurauksena. Työyhteisön kulttuuriin on helppo liittyä yhteisöön tullessa, koska se vetoaa enemmän tunteisiin kuin järkeen (Mohelska & Sokolovab 2015). Organisaatiokulttuuria ei voi luoda vaan se on olemassa ja on 90 %:sti tiedostamatonta. Sen näkyvä osa on toimintatavat ja järjestelmät. Näkymättömän osan muodostavat arvot, asenteet, ihanteet ja vallitsevat käsitykset. Tiedostetun osan osuus on vain 10 % organisaatiokulttuurista, minkä vuoksi työyhteisön kulttuuria on vaikea tulkita, mutta se on havaittavissa. (Schein 2010 3–25.) Työyhteisön organisaatiokulttuuriin ymmärtäminen ja tiedostaminen on tärkeää yhteisen arvopohjan määrittelyssä, jotta taustalla olevat asenteet, oletukset ja uskomukset tulevat yhteiseen keskusteluun ja tietoisuuteen. Organisaatiokulttuurin kehittämien on pitkäjänteistä työtä, jolloin sovitetaan yhteen työntekijöiden ja organisaation arvot. (Mohelska & Sokolovab 2015.)

Työyhteisössä voi olla hyvinkin erilaiset toimintakulttuuriarvot kuin kirjoitetut organisaatioarvot (Aaltonen & Junkkari 2003, 76). Jos työyhteisön arvoja ei ole määriteltä, toimintaa ohjaavat niin sanotut piiloarvot, jotka voivat olla hyvinkin vastakkaisia, kuin johdon asettamat tavoitearvot ja voivat jopa estää organisaatioarvojen toteutumisen. Yleensä piiloarvot edustavat vanhoja tottumuksia, tapoja, joiden mukaan on totuttu toimimaan. Niiden tiedostaminen ja tunnistaminen on tärkeää, jotta työyhteisöä voidaan kehittää. Työyhteisössä tunnistetut negatiiviset arvot voidaan kääntää positiivisiksi tavoitearvoiksi. Organisaation, työyhteisön ja yksilöiden arvot ovat sidoksissa toisiinsa ja vaikuttavat työnsuorittamiseen. (Silvennoinen & Kauppinen 2006: 13–15.)

### 3.2 Ammatilliset arvot

Organisaatiossa on eri ammattien edustajia, joilla on omat ammatilliset arvonsa. Työntekijän toimintaan vaikuttavat hänen henkilökohtaiset ja ammatilliset sekä työyhteisön arvot (Virtanen 2005, 78). Ammatilliset arvot ovat ammattikunnan toiminnan perusta, joiden puitteissa kyseisen ammattiryhmän jäsenten odotetaan toimivan. Ammatin arvoperustaa opitaan koulutuksessa ja työelämässä, kokemuksen ja vuorovaikutuksen myötä. Juujärvi ym. (2007, 10) esittää, että turvallisuus ja terveys ovat ammattiteille tärkeitä arvoja. Ammatissa toimivilla on erilaisia oikeuksia ja velvollisuuksia. Ammattiteille on yhteistä mm. korkea osaamisentaso ja velvollisuus sen ylläpitoon. Ammatillinen osaaminen ei saa olla väline, jolla tavoitellaan oman ammattikunnan etua. Ammattilaisten oletetaan myös toimivan yhteisen hyvän eteen ja heidän odotetaan olevan oman alansa asiantuntijoita. Ammattilaisilla on vastuu ja velvollisuus kehittää työympäristöään hyväksi ja oikeudenmukaiseksi, mikä mahdollistuu arvokeskustelun avulla. (Airaksinen, 1993, 19–26.)

Terveydenhuollon ammattiryhmät ovat määritelleet omat eettiset ohjeistuksensa jäsenilleen mm. sairaanhoitajien, lääkärin ja kättilötyön eettiset ohjeet. Näissä kaikissa eettisissä ohjeistuksissa korostuvat ihmisarvon ja itsemääräämisoikeuden kunnioitus, ihmiselämän suojeleminen ja terveyden edistäminen. (Sarvimäki & Stenbock-Hult 2009, 79–80.) Terveydenhuollon työntekijöitä ohjaavat useat lait ja asetukset kuten Suomen perustuslaki, laki potilaan asemasta ja oikeudesta, terveydenhuollon ammattihenkilöstä säädetty laki sekä terveydenhuoltolaki. Lait määrittelevät eettisen toiminnan minimin. (Juujärvi ym. 2007, 9.) Ammatilliset eettiset ohjeet ovat apukeinoina eettisessä harkinnassa ja auttavat päätöksentekotilanteessa. Eettisten ohjeiden voidaan ymmärtää myös olevan ammattia määrittäviä periaatteita, jotka kertovat, mikä on ammatin eettisen toiminnan maksimi. Ohjeet tekevät myös näkyväksi muille, että tavoitteena on toimia eettisesti oikein. (Uusi-Rauva & Pirjetä 2002, 74–76.)

Terveydenhuollon toiminta on moniammatillista yhteistyötä, joka perustuu ammattiryhmien väliseen tasa-arvoon. Työyksikön toimivuus vaatii vahvaa ammat-

tiryhmien keskinäistä ja välistä kunnioittamista sekä arvostamista (Ikola-Norrbacka 2011, 100). Moniammatillinen yhteistyö ja ammattiryhmien välinen arvostus vaatii arvokeskustelua. Keskustelu nostaa esiin yhteisen arvopohjan ja mahdollistaa eettisten ohjeistuksien tarkastelun yhteisöllisesti. Työyhteisön ammattieettiset pohdinnat eivät eroa muista eettisistä pohdintoista kuin, että ne koskevat ammatillisten tekojen eettisyyttä. (Uusi-Rauva & Pirjetä 2002, 76.)

### 3.3 Terveydenhuollon arvoperusta

Terveydenhuollon tavoitteena on terveyden edistäminen, sairauksien ehkäisy ja hoito sekä kärsimyksen lievittäminen (ETENE 2001). Terveys on eettinen arvo, jota tavoitellaan yksilön, yhteisön sekä yhteiskunnan näkökulmasta. Terveyden edistämässä korostuvat ihmisarvon ja itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, mitkä näkyvät terveyttä tuettaessa ihmisen elinympäristön, elämäntaitojen sekä mahdollisuuksien tehdä terveellisiä valintoja huomioon ottamisena. (Pietilä 2010, 18–19.) Terveyden edistämisen eettiset kysymykset liittyvät usein oikeudenmukaisuuteen, yhdenvertaisuuteen, sosioekonomisiin terveyseroihin sekä ihmisoikeuksiin (Pietilä ym. 2012). Huotari (2009) on todennut, että nykyisin korostetaan paljon vaikuttavuuden aikaansaamista, taloudellista tehokkuutta ja tuloksellisuutta. Taloudellisten arvojen voimakas korostaminen voi kuitenkin johtaa epäeettisiin toimiin (Törmänen 2011, 17).

Valtakunnallisen sosiaali- ja terveysalan eettinen neuvottelukunta ETENE seuraa Suomen terveydenhuollon eettistä tilaa. Se antaa lausuntoja ja kannanottoja sekä herättelee yhteiskunnallista keskustelua eettisistä näkökulmista koskien sosiaali- ja terveysalaa sekä asiakkaan asemaa. (ETENE 2011.) ETENE on määritellyt terveydenhuollon eettiset periaatteet, joita ovat oikeus hyvään hoitoon, ihmisarvon kunnioitus, itsemääräämisoikeus, oikeudenmukaisuus, hyvä ammattitaito ja hyvinvointia edistävä ilmapiiri sekä yhteistyö ja keskinäinen avunanto. Näiden periaatteiden tulisi olla päättäjistä potilastyötä tekevien terveydenhuollon toimijoiden eettisiä valintatilanteita ohjaavia periaatteita. (ETENE 2001.)

Terveysthuollossa tulee nähdä asiakas keskiössä. Ilman asiakkaita ja heidän tarpeitaan ei tarvita terveydenhuollon palveluitakaan. Asiakaslähtöisyys tulee nähdä toiminnan arvoperustana, joka perustuu ihmisarvon kunnioitukselle. Asiakaslähtöisyys ja ihmisarvon kunnioitus heijastuvat terveydenhuollon palveluissa eri tasoilla. Toiminta organisoidaan asiakkaan, ei pelkästään palvelutuottajan, tarpeista käsin, mikä edellyttää toimijoilta asiakasymmärrystä. Asiakas tulee nähdä palvelutapahtuman aktiivisena osallistujana, ei passiivisena palvelun kohteena. On tärkeä ymmärtää, että asiakkaan tietämys omasta hyvinvoinnistaan tekee hänestä yhdenvertaisen toimijan ja tasavertaisen kumppanin työntekijän kanssa. (Virtanen, Suoheimo, Lamminmäki, Ahonen & Suokas 2011, 19.)

Asiakkaan itsemääräämisoikeutta on suojattu lailla potilaan asemasta ja oikeudesta (785/1992 2 6). Itsemääräämisoikeuden toteutuminen edellyttää, että asiakkaalla on tietoa, johon perustaa päätöksensä. Terveysthuollossa korostuu päätöksenteon etiikka, jossa asiakkaan osallisuutta on hyvä vahvistaa. Tulee varmistaa päätöksenteon oikeellisuus. Päätöksenteko on eettistä, kun se pohjautuu tosiasioihin ja olemassa olevaan tietoon. Terveysthuollossa arvostetaan tiedettä ja tutkimusta. Hoidon tulee olla näyttöön perustuvaa. Päätöksenteossa tulee ottaa myös huomioon päätökseen liittyvien henkilöiden etu ja asema tasapuolisesti ja oikeudenmukaisuus huomioiden. (Ryynänen & Myllykangas 2000, 93–95.)

Kasevan (2011, 42) tekemästä kirjallisuuskatsauksesta käy ilmi, että asiakkaiden itsemääräämiseen ja osallistumiseen vaikuttavat usein asiakkaan suhde asiantuntijaan, hänen kykynsä käsitellä tietoa, hänen asenteet ja ajattelu sekä sosiaalinen tuki. Ei siis riitä, että asiakkaalla on tosiasioihin perustuvaa tietoa, vaan hänellä tulee olla myös taitoa käsitellä sitä. Pahlman (2003) käyttää termejä tietoinen suostumus ja tietoinen kieltäytyminen termin itsemääräämisoikeuden yhteydessä. Tietoisen suostumuksen tai kieltäytymisen tulee perustua riittävään tietoon, jonka asiakas ymmärtää. (Sarvimäki & Stenbock-Hult 2009, 145.)

LSHP:n Naistenklinikan henkilökunnan työn tekemiseen vaikuttavat heidän henkilökohtaiset, työyhteisön ja organisaation arvot sekä heidän ammattikuntiansa eettiset arvot ja ohjeet. Suomen lainsäädäntö antaa tiukat normit toiminnalle. Myös terveydenhuollon yleinen arvoperusta, joka opitaan koulutuksen ja työelämän kautta, vaikuttavat työntekijöiden ajatteluun, toimintaan ja päätöksentekoon ja siten työntekoon. Yhteiskunnan hyvinvoinnilla ja poliittisilla päätöksillä on myös vaikutuksensa klinikan työntekijöiden arvomaailmaan. Naistenklinikan työyhteisön valitsemat arvot asiakaslähtöisyys, turvallisuus, inhimillisyys ja tasa-arvo heijastavat heidän ammattiryhmiensä sekä terveydenhuollon yleisen arvoperustan arvoja, ja edistävät asiakaslähtöisen palvelun toteutumisen, mikä on terveydenhuollon, sekä Naistenklinikan, toiminnan päätavoite.



## 4 ARVOKESKUSTELUJEN EDISTÄMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ

### 4.1 Arvojohtajuus edistää työyhteisön arvokeskustelua

Arvojohtamisen tavoitteena on, että esimies ja työntekijät sisäistävät organisaation arvot ja ymmärtävät niiden merkityksen työhön. Työyhteisön jäsenien, esimies mukaan lukien, tulee toimia arvojen mukaisesti. (Puohiniemi 2003, 171.) Arvojen toteutuminen organisaatiossa riippuu siitä, miten ne näkyvät johtamisessa. Esimies on omalla toiminnallaan yhteisön roolimalli yrittäen vaikuttaa positiivisesti muiden käyttäytymiseen. Jos esimies ei käyttäydy organisaation arvojen mukaan, eivät arvot todennäköisesti näy muussakaan toiminnassa. (Brown & Treviño 2006.) Arvoilla johdettaessa arvoja käytetään niin johtamistyön kuin päivittäisen toiminnan ratkaisujen ja valintojen perusteena. Valinnat ja lopputulokset peilataan arvoihin. (Ikola-Norrbacka 2011, 88; Viinamäki 2008, 111.) Arvojohtajuus tulee nähdä osana johtamisosaamista, mikä linkittyy muihin johtamisosaamisen osa-alueisiin, kuten henkilöstöjohtamisen osaaminen tai strateginen osaaminen (Kauppinen 2002, 59).

Kauppinen (2002, 156) on esittänyt arvojohtamisen mallin, jossa arvoilla johtaminen toteutuu neljän tason kautta. Mallin ensimmäinen taso on arvojen valinta, jossa määritellään organisaation arvot. Arvoja valitessa on hyvä pohtia yhteisöllisesti organisaation ihanteita, normeja, uskomuksia ja haasteita. Arvojen valinnan jälkeen tapahtuu arvojen jalkauttaminen, mikä tarkoittaa mm. arvojen sisällön määrittämistä. Kolmas arvojohtamisen taso on Kauppisen mukaan arvojen mukaisen toiminnan toteutumisen seuranta, mikä edellyttää arvojen toteutumisenreunaehtojen ja mittareiden laadintaa. Kun on sovittu normit ja mittarit, voi Kauppisen mukaan todellinen arvojohtajuus alkaa. Arvojen mukaista toimintaa voidaan tällöin myös palkita. Viimeisen tason Kauppinen nimeää arvojohtamisen käytännöksi, jolloin esimies johtaa ja perustelee toimintaansa arvojen mukaisesti sekä kehittää johtamisosaamistaan. (Kauppinen (2002, 156.)

Lehtosen (2009) mukaan arvojohtamisesta voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmaa. Arvot voidaan nähdä esimiehen oman toiminnan ja valintojen perus-

telun välineenä sekä työyhteisön johtamisen välineenä. Arvojohtajuutta tarvitaan, kun organisaation toivotaan toimivan yhtenevien arvojen mukaan ja käynnistetään arvojen edistämisprosessi. Arvojohtajuutta tarvitaan myös silloin, kun työyhteisö on jo sisäistänyt valitut arvot, jolloin esimies seuraa ja palkitsee arvojen mukaisen toiminnan toteutumista. Arvojen avulla johtaminen luo ilmapiiriin, jossa arvoja korostetaan ja niistä koetaan olevan hyötyä. (Viinamäki 2008, 111; Virtanen 2005, 76.)

Esimiehen toiminta vaikuttaa työyhteisön kulttuuriin ja työntekijöiden käyttäytymiseen, siksi hänen tulee sitoutua organisaation arvoihin ja toimia niiden mukaisesti (Zehir, Ra Múceldili, Altindag, S\_Ehitog & Zehir, 2014). Esimiehen henkilökohtaiset arvot heijastuvat hänen toimintaansa ja työilmapiiriin, koska arvot näkyvät mm. hänen reaktioissaan päivittäisjohtamisessa (Heiskanen & Salo 2007, 125). Jos esimies toimii eri arvojen mukaan kuin johtaa, heikentää se hänen johtamistyönsä luottamusta ja uskottavuutta. Esimieheltä odotetaan luotettavuutta, rehellisyyttä ja oikeudenmukaisuutta. (Brown & Treviño 2006.) Luottamus esimieheen ja työtovereihin lisää työhyvinvointia, koska voidessaan luottaa esimieheensä, työntekijä kokee olevansa arvokas ihmisenä ja työntekijänä. (Vesterinen 31–40).

Johtamisen eettisyydellä on suuri vaikutus työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin. Eettinen johtajuus lisää työhön sitoutuneisuutta, motivaatiota sekä tyytyväisyyttä (Brown & Treviño 2006). Eettisessä työyhteisössä arvot ovat tiedostettu ja niiden mukaan toimitaan. Esimiehillä on tärkeä rooli työyhteisön eettisyyden kehittämisessä. Hän voi edistää työyhteisön arvotietoisuutta koulutuksella sekä eettisen koodiston laatimisella, mikä tuo näkyväksi työyhteisön arvo-perustan sekä hyväksyttävän toiminnan periaatteet. (Kangas, Lämsä, Huhtala & Feldt 2011.)

Esimiehen arvomaailma vaikuttaa hänen johtamistyöhönsä. Johtaminen on toisiin vaikuttamista, mikä on vallankäyttöä ja edellyttää arvovalintoja (Kangas, Lämsä, Huhtala & Feldt 2011, 97). Viinamäki (2008, 109–110) erottelee kolme arvoilla johtamisen mallia. Vahvan arvojohtajan arvot ja organisaation arvot ovat

yhtenevät. Esimies toimii arvojen mukaan ja arvojen toteutumista seurataan säännöllisesti. Ajelehtivassa arvojohtajuudessa arvot ovat esillä tarpeen mukaan ja arvot valitaan tilanteen mukaan. Arvojohtajuus on heikkoa, kun arvoilla on vähäiset linkit johtajuuteen, jolloin johtajuus on päivittäistä selviämistä. Heikossa arvojohtajuudessa arvojen toteutumista ei seurata. (Viinamäki 2008, 109–110.)

Hyvä johtaja on sinut itsensä kanssa ja on tietoinen omista vahvuuksistaan ja heikkouksistaan. Arvojohtajuus edellyttääkin hyvää itseymmärrystä ja tietoisuutta omista arvoista (Heiskanen & Salo 2007, 125). On tärkeää osata ennakoida ja kehittää etukäteen esimiestyössä tarvittavia taitoja, jota on myös eettinen osaaminen, jotta ne palvelevat työyhteisöä. Muutoksien työyhteisössä johtajan on tärkeää uskaltaa toimeenpanna päätöksiä ja perustella ne eettisestä näkökulmasta. Esimies joutuu päivittäin tasapainoilemaan ammatillisten, organisatoristen, työyhteisöllisten sekä henkilökohtaisten arvojen välillä, joiden olemassa olo on tärkeä tunnistaa. (Yukl 2010.)

Arvojohtajan tavoitteena on saada lojaali ja tehokas työvoima työskentelemään yhteisöllisesti. Kun esimies näyttää herkkyyttä työyhteisön jäsenien tunteille ja tarpeille sekä luo innostavan strategian ja tavoitteet, työntekijät todennäköisesti työskentelevät motivoituneina yhteisten tavoitteiden eteen. Jos esimies toiminnallaan estää positiivisen ja toisia auttavan työilmapiirin muodostumisen, saattavat työntekijät muodostaa toisiaan auttavan rintaman esimiestään vastaan, mikä ei edistä eettisen ja arvoja korostavan ilmapiirin muodostumista. (Zehir ym., 2014.)

#### 4.2 Työyhteisöarvojen määrittely arvokeskustelulla

Arvokeskustelu edellyttää toiminnan taustalla olevien arvojen tunnistamista ja selkeyttämistä. Esimiehen vastuulla on käynnistää arvokeskusteluprosessi, mutta koko työyhteisön tulee siihen osallistua. Arvojen määrittely yhteisöllisesti on tärkeää muun muassa siksi, että esimiehet ja työntekijät tulevat kuulluiksi ja

heidän mielipiteensä tulee huomioiduksi. Yhteisesti sovittuihin tavoitearvoihin tulee voida kaikkien sitoutua. (Aaltonen ym. 2003, 40–43.) Arvokeskustelu ei välttämättä siirrä arvoja suoraan käytäntöön, vaan mahdollistaa yhteisen ymmärryksen kehittymisen ja tavoitteiden asettamisen. Esimies on esimerkkinä omalla toiminnallaan, sillä arvojen mukainen toiminta voidaan nähdä opittuna käyttäytymisenä. (Viinamäki 2008, 111.)

Yhteiset arvokeskustelut kehittävät viestintää ja yhteistyötä, joka edellyttää yhteisiä toimintatapoja ja avointa vuorovaikutusta. Arvokeskustelut auttavat luomaan ja ylläpitämään yhtenäistä toimintakulttuuria sekä vahvistavat yhteisyyden tunnetta. (Salojärvi 2006, 53; Vesterinen 2005, 40.) Toimiva työyhteisö on keskusteleva ja hyvinvoiva, mikä vuoksi organisaation on hyvä mahdollistaa laadukas arvokeskustelu. Yhteisten arvojen määrittelyssä on hyödyllistä keskustella avoimesti arvokeskustelun tarkoituksesta ja tavoitteita, sillä avoimuus voi auttaa vähentämään ennakkoluuloja. Arvot ovat abstrakteja käsitteitä, joista keskusteleminen voidaan kokea haastavaksi. Arvokeskustelut konkretisoivat arvoja ja muodostavat niistä yhteistä kuvausta. (Lehtonen 2009.)

Arvokeskustelujen yhteydessä käytetään usein termejä arvojen jalkauttaminen tai juurruttaminen, jotka antavat mielikuvan kolmannen persoonan aktiivisesta roolista. Puhuttaessa jalkauttamisesta herää ajatus, että ulkopuolinen tuo tietoa, joka on omaksuttava. Termin juurruttaminen käyttäminen herättää mielikuvan, että jotain uutta tuodaan, jonka halutaan juurtuvan. Edistäminen tarkoittaa, että edistetään jotain jo olemassa olevaa. Käsite ei anna mielikuvaa, että kuka tekee vaan mahdollistaa kaikkien osallistumisen. (Puohiemi 2003, 20.)

Arvokeskustelujen on hyödyllistä edetä suunnitelmallisesti. Usein arvokeskustelut aloitetaan organisaation perustamisvaiheessa tai työyhteisön muutostilanteessa. Arvokeskustelut käynnistyvät työyhteisön arvojen tunnistamisella. Yhteisö pohtii, mikä on heille tärkeää. On tärkeää selvittää yhteisön organisaatiokulttuuri, historia, sidosryhmät ja tulevaisuuden toiveet, joiden pohjalta määritellään työyhteisölle 2-4 arvoa. (Aaltonen ym. 2003, 95–104.) Arvoja ei voi vain valita. Arvoilla täytyy olla yhteys toimintaympäristöön. Valintoja ohjaavat arvot

on hyvä nimetä täsmällisesti ja antaa niille selkeä merkitys (Puohiniemi 2003, 12). Työyhteisön tulee uskoa valitsemiinsa arvoihin (Stevens 1999). Hyvät työyhteisöarvot ovat yhteisesti tuotettuja, ymmärrettäviä, uskottavia, kuvaavat organisaation kannalta tavoiteltavia asioita sekä niihin on helppo sitoutua (Virtanen 2005, 84). Työyhteisön määrittelemät arvot eivät saa olla ristiriidassa organisaation arvojen kanssa (Aaltonen & Junkkari 2003, 251).

Työyhteisö arvoiksi valitut arvot voivat olla käyttö- tai tavoitearvoja. Käyttöarvot ovat niitä, joiden mukaan toimitaan. Tavoitearvot kuvastavat päämääriä, jota kohti toimintaa suunnataan. Arvoprosessin alkuvaiheessa määritellyt arvot ovat ohjeita, eivät vielä sisäistettyä toimintaa, sillä arvojen sisäistäminen vie työyhteisössä kahdesta viiteen vuoteen. Työyhteisöarvoiksi on hyvä valita tavoitearvojakin, koska ne mahdollistavat kehityksen. Tavoitearvo on näkökulma josta käsin yhteisöä kehitetään systemaattisesti pitkällä aikavälillä. Jos työyhteisön arvot ovat tavoitearvoja eivätkä todellisia toimintakulttuuriarvoja, on työyhteisön jäsenten sitouduttava niihin, sillä ilman sitoutumista tavoitearvot ovat vain lauseita ilman merkitystä ja konkreettista toimintaa. (Aaltonen ym. 2003, 96; Aaltonen & Junkkari 2003, 76.)

Arvojen määrittelyn jälkeen on tärkeä pohtia, mitä on arvojen mukainen toiminta. On tärkeää määritellä arvonormit eli sisällöt valituille arvoille (Stevens 1999). Arvonormit ovat arvojen edistämisen työkalu, jotka sisältävät oikeita lauseita, joissa päähuomio on käyttäytymisessä, sillä sitä voidaan havainnoida. Asenne on vaikeammin seurattavissa. Hyvää arvonormin mukaista toimintaa voidaan myös mitata. Arvonormi antaa esimerkkejä arvon mukaisesta toiminnasta, se ei ole kaiken kattava arvon määritelmä. Arvonormeja voidaan visualisoida kuvin sekä tehdä niistä sananlaskuja tai tarinoita. (Aaltonen ym. 2003, 141–146.) Arvonormista on tullut osa organisaatiokulttuuria, kun jokainen yksilö tietää miten toimia ja toimii sen mukaisesti (Stevens 1999).

### 4.3 Arvokeskustelu käynnistyy toiminnan tai arvoriitidin tarpeesta

Arvokeskustelu käynnistyy tarpeesta keskustella arvojen mukaisesta toiminnasta tai arvoriitidasta. Törmänen (2011, 39) on muodostanut käsitteen terveyspalveluiden eettinen arvokeskustelu, mikä käsitteellistää arvokeskustelun sisältöjä. Malli pohjautuu Restin (1994) eettisen toiminnan malliin. Arvokeskustelun toteutuminen vaatii mallin jokaista osatekijää. Törmänen (2011, 39) nimeää terveyspalveluiden eettisen arvokeskustelun osatekijöiksi arvokeskustelun tunnistaminen, eettisten arvojen priorisointi, arvoriitidien käsitteleminen ja arvokeskustelun implementointi. Mallin osatekijöiden voidaan ymmärtää esiintyvän kaikessa arvokeskustelussa, ihan työyhteisön arjen tasollakin.

Työyhteisön arvomaailma muodostuu työntekijöiden henkilökohtaisista ja ammatillisista arvoista, sekä organisaation ja työyhteisön arvoista. Arvot vaikuttavat tunteisiin ja asenteisiin ja näkyvät valinnoissa, sen vuoksi työntekijän on vaikea toimia, jos henkilökohtaiset arvot ovat ristiriidassa työyhteisön arvojen kanssa. (Virtanen 2005, 78.) Arvoriitidi tarkoittaa ristiriitaa kahden tai useamman arvon välillä. Arvoriitidiin on harvoin yhtä oikeaa ratkaisua, vaan ratkaisut ovat keskenään kilpailevia vaihtoehtoja, joista yksikään harvoin poistaa ongelmaa. (Leino-Kilpi 2008, 61; Sarvimäki & Stenbock-Hult 2009, 182.) Työskentely ristiriidassa arvojen kanssa voi aiheuttaa stressiä ja tuntua huonona omatuntona (Kauppinen 2002, 191). Jatkuva eettinen stressi voi aiheuttaa henkistä väsymystä ja jopa loppuun palamista. Erityisesti jatkuva arvoriitidi voi aiheuttaa työstä vetäytymistä ja epäluuloisuutta työkavereita kohtaa sekä aiheuttaa työpaikan vaihdoksen. (Oh & Gastmans 2015.)

Oh & Gastmans (2015) tutkivat kirjallisuuskatsauksen avulla hoitohenkilökunnan kokemaa eettistä stressiä. Heidän tutkimuksen mukaan hoitajat kokevat melko harvoin eettistä stressiä, mutta kun sitä ilmenee, se on voimakasta ja sillä voi olla vaikutusta. Usein hoitajan stressin kokemus jatkuu, vaikka tilanne on jo ohi, sillä usein stressin syynä on, että hän tietää miten olisi pitänyt toimia, mutta jostain syystä ei ole toiminut tai ei ole voinut toimia oikein. Huono yhteistyö ja johtaminen, pula resurssista sekä henkilökunnasta ja negatiivinen eettinen il-

ilmapiiri lisäsivät eettisen stressin kokemuksia ja syvyyttä. (Oh & Gastmans 2015.)

Arvoristiriitoja näkyy työyhteisön arjessa, kun työntekijät alkavat kritisoida organisaationsa tai työyhteisönsä arvoja tai kertovat sitoutuneensa organisaation arvoihin, mutta käytännössä toimivatkin toisin. Arvojohtamiseen kuuluu kuitenkin sallia ja suvaita myös kriittistä keskustelua. On viisasta jopa rohkaista kritiikin esittämiseen, koska se voi auttaa työntekijöitä tuomaan esiin negatiivisia tunteita ja muutosta vaativia epäkohtia. Ristiriidat kehittävät arvojen edistämistä, eikä niitä sen vuoksi tule pelätä arvojen määrityksissä, niiden mukaan toimiessa eikä toiminnan arvioinneissa. (Lehtonen 2009; Viinamäki 2008, 111.)

Arvokeskustelu auttaa torjumaan eettistä stressiä ja auttaa käsittelemään arvoristiriitoja. Strandman (2009) on todennut että, selvittämättömät arvoristiriidat voivat johtaa työhön sitoutumisen ja työhyvinvoinnin laskuun, minkä vuoksi on tärkeää käsitellä ristiriitoja (Törmänen 2011, 17). Kälvemark ym. (2007) totesivat hoitajien eettistä stressiä koskevassa tutkimuksessaan, että yhteisölliset keskustelut, missä sai pohtia omaa sekä ammatin ja organisaation arvomaailmaa koettiin hyvänä, vaikka tutkimuksessa ei voitukaan osoittaa niiden hyötyä eettisen stressin ehkäisyyn. Oh & Gastmans (2015) puolestaan toteavat, että yhteinen keskustelu työyhteisössä voi auttaa eettisen stressin vähenemiseen.

Arvokeskustelun tulee olla jatkuvaa. On tärkeää luoda ilmapiiri, joka mahdollistaa keskustelun. Arvoista on hyvä keskustella yhteisöllisesti ja toisilta oppien, jolloin yhteiset arvot selventyvät myös yksilöille (Stevens 1999). Arvokeskustelua ei tule pelätä. Se ei tuota absoluuttista totuutta arvoista, koska sellaista ei ole. Arvokeskustelut auttavat työntekijöitä ymmärtämään mikä on perustehtävä sekä hahmottamaan tulevaisuuden kuvaa, visiota. Arvokeskustelut vahvistavat organisaatioon sitoutumista, tyytyväisyyttä, motivaatiota ja vähentävät työstressiä. (Brown & Treviño 2006.)

## 5 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN KUVAUS

### 5.1 Tavoitteiden määrittely

LSHP:n Naistenklinikan työn ajoittaisen eettisen kuormittavuuden, esimiesvaihdoksien sekä uuden työyhteisön yhteistyön sujumuuden ja yhteisten toimintatapojen muodostumisen vuoksi Naistenlinikalla on koettu tarpeelliseksi määrittää työyhteisöarvot. Arvokeskusteluprosessin on käynnistänyt klinikan osastonhoitaja syksyllä 2013, jolloin neljässä työpajassa työyhteisöarvoiksi ovat valikoituneet asiakaslähtöisyys, turvallisuus, inhimillisyys ja tasa-arvo (kuvio 1).



KUVIO 1. Lapin sairaanhoitopiirin Naistenklinikan työyhteisöarvot

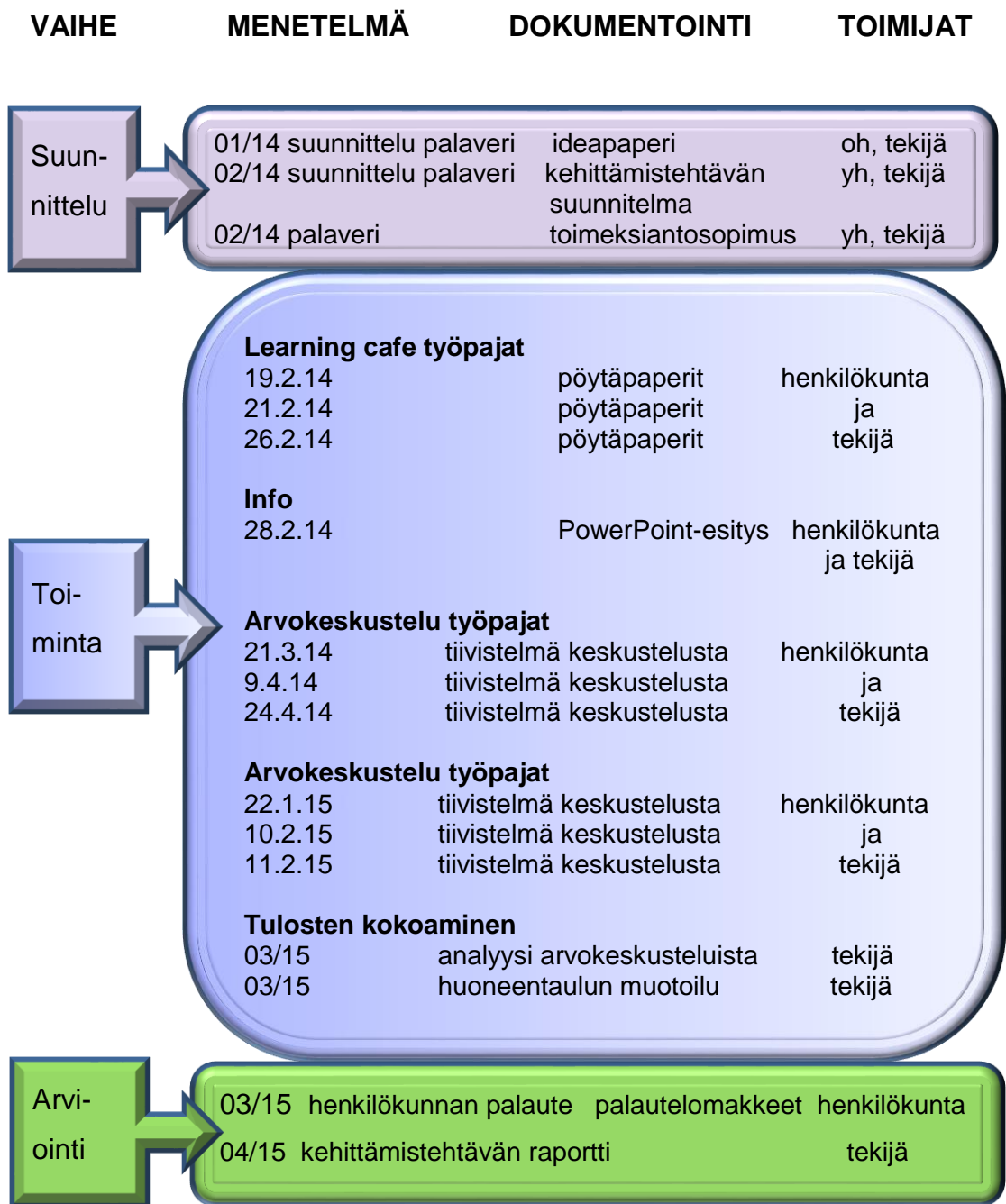
Sain alkuvuodesta 2014 toimeksiannon kehittää Naistenlinikalla alkanutta arvokeskusteluprosessia. Tehtäväkseni annettiin suunnitella, toteuttaa ja arvioida Naistenlinikkaan yhteisöllinen arvojen edistämisen kehittämisprosessi. Kehittämistehtäväni on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka tuotos on arvokeskustelun edistämispöytäkirja sekä huoneentaulu työyhteisöarvoista. Toiminnallisessa opinnäytetyössä tuotokseen tähtäävä työn kehittäminen edellyttää, että toiminnan eri vaiheissa on mukana eri toimijoita (Salonen 2013, 5), joita tässä prosessissa olivat Naistenklinikan henkilökunta ja opinnäytetyön tekijä. Kehittämistyö eteni järjestelmällisesti suunnittelu- toiminta- ja arviointivaiheiden kautta (Virtanen 2005, 161). Kehittämistehtävän prosessi on kuvattu kuviossa 2, jossa on esitetty eri vaiheiden menetelmä, toimijat sekä vaiheen dokumentointi. Doku-



mentointi on tärkeä osa kehittämistyötä, koska dokumenttien avulla voidaan seurata ja arvioida kehittämistyön etenemistä (Salonen 2013, 23).

Kehittämistyön suunnitteluvaiheessa määriteltiin tavoitteet arvokeskusteluprosessille. Lähtökohdaksi asetettiin LSHP:n Naistenklinikan työyhteisön arvojen ja toiminnan välisen suhteen selkeyttäminen. Kehittämistehtävän tavoitteeksi asetettiin lisätä henkilökunnan eettistä tietoisuutta ja ymmärrystä kuinka arvot ovat yhteydessä toimintaan ja päätöksentekoon. Tavoitteeksi sovittiin myös, että arvokeskustelujen teemojen analyysistä luodaan huoneentaulu Naistenklinikan työyhteisön arvoista, jotta arvot tulevat näkyväksi arkeen. Huoneentauluun voidaan tukeutua arjen arvokeskusteluissa sekä arvoristiriitojen ilmetessä.

Suunnitteluvaiheessa sovittiin tavoitteiden lisäksi kehittämistyön aikataulu sekä minun ja henkilökunnan työaikaresurssi. Lähtökohdaksi asetettiin, että työpajat suunnitellaan työvuorojen vaihteeseen, jotta henkilökunnalle ei tule ylitöitä arvokeskusteluprosessin vuoksi. Sovittiin, että käyn arviointikeskustelua prosessin etenemisestä Naistenklinikan osastonhoitajan kanssa, sillä kehitystyö vaatii suunnitelmallista arviointia, sekä palautteen antamista ja saamista (Salonen 2013, 23). Suunnitteluvaiheessa ei määritelty huoneentaulun ulkonäköä tai ko-koa.



KUVIO 2. Kehittämistehtävän prosessikuvaus (mukaillen Salonen 2013, 21–23; Toikko & Rantanen 2009, 64)

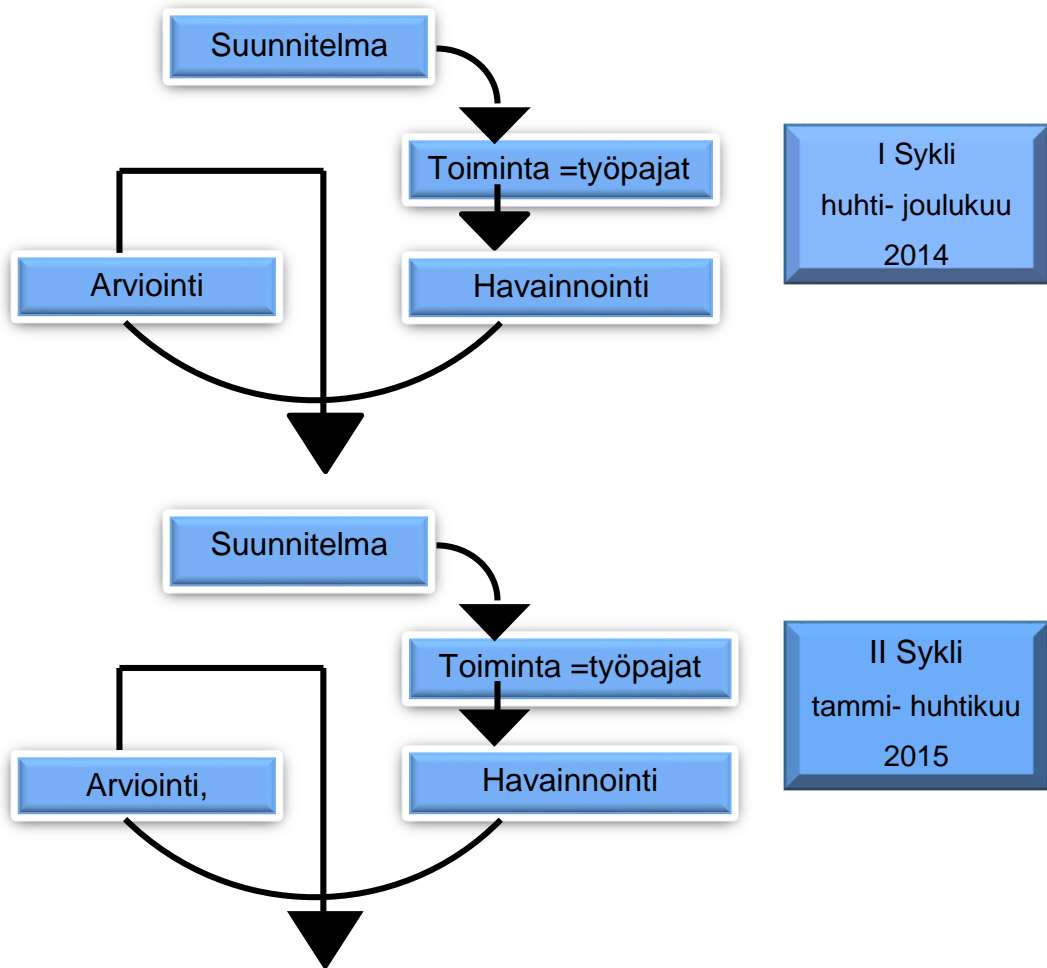
## 5.2 Toteutus

### 5.2.1 I Sykli

Kehitystyön toimintavaihe eteni spiraalina, jossa suunnittelu, toiminta, havainnointi ja arviointi muodostivat yhden syklin (kuvio 3). Spiraalimallissa kehittämistoiminnan tulos asetetaan aina uudelleen arvioitavaksi ja tuloksien perusteella voidaan täsmentää suunnittelua ja toteutusta (Toikko & Rantanen 2009, 66). Yhteisöllistä kehittämissuunnitelmaa tehdessä ei voida etukäteen tarkasti määrittellä, miten toiminta käytännössä etenee. Spiraalimalli mahdollistaa toiminnan uudelleen suuntaamisen kesken työskentelyn. Yhteisöllinen työskentely on moniulotteista ja kehitystä tapahtuu pienin askelin, minkä spiraalimalli mahdollistaa. (Salonen 2013,14.)

Kehittämistehtävä ja ensimmäinen sykli käynnistyi toimijoiden eli Naistenklinikan henkilökunnan kanssa neljällä Learning cafe- tilaisuudella, joissa oli läsnä 9-12 henkilöä. Learning cafessa samaa aihetta ideoidaan eri näkökulmista erillisissä pöytäryhmissä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 162). Neljällä eri pöydällä oli esillä iso paperi, johon oli kirjoitettu yksi Naistenklinikan arvoista. Pyysin osallistujia kiertämään pöydästä pöytään ja kirjaamaan paperille, mitä he ymmärsivät arvon tarkoittavan. Tavoitteeni oli selvittää henkilökunnan esiymmärrystä aiheesta, jotta kehitysprosessi vastaisi heidän tarpeisiinsa (Vilka 2003, 57).

Alkuselvityksen jälkeen oli henkilökunnalle info arvokeskusteluprosessin tavoitteista ja esitettiin prosessin etenemissuunnitelma. He saivat myös kuulla Learning cafe- työpajoissa muodostetut määritelmät arvoista. Infon tavoitteena oli motivoida henkilökuntaa arvokeskusteluprosessin jatkumiseen. Kehittyminen vaatii muutoshalukkuutta, ilman kohderyhmän sitoutumista ja aiheen tiedostamista se ei ole mahdollista (Paunonen & Vehviläinen - Julkunen 1998, 116). Henkilökunnan suhtautuminen oli neutraalia. Kukaan ei esittänyt lisäkysymyksiä tai asettanut tavoitteita prosessille.



KUVIO 3. Arvokeskustelujen spiraalimallinen eteneminen (mukaillen Toikko & Rantanen 2009, 67)

Esiselvityksen ja infon jälkeen alkoivat arvokeskustelutyöpajat. Valitsin menetelmäksi yhteistoiminnallisen ja osallistavan työpajametodin. Työyhteisön osallistuminen kehittämistoimintaan on keskeinen kehittämissenehto, jotta kehittämistyön tulos palvelee työyhteisöä. Kehittämiseen osallistuminen myös vähentää muutosvastarintaa, jota kehitys usein aiheuttaa. Osallistava kehittämistapa etenee osallistujien henkilökohtaisten näkemyksien kautta kohti yhteisöllistä ymmärrystä ja muutosta. Vaikka kehitystoiminta usein alkaa ja etenee ulkopuolisen aloitteesta sekä tietystä syystä, odotetaan osallistavan kehitystoiminnan etenevän osallistujien ehdoilla heidän asettamaansa suuntaa. (Toikko & Rantanen 2009, 90–91, 97–99.)

Arvokeskustelu työpajojen toimintaa ohjasivat demokraattisen dialogin säännöt. Dialogi tarkoittaa, että kahden tai useamman ihmisen välille syntyy ajatuksen vaihtoa ja ajattelua, mikä edellyttää aktiivisista kuuntelemista sekä vastaamista. Demokraattisen dialogin säännöt on kehittänyt Björn Gustavsen (1992). Sääntöjen toteutuminen luo ideaalisen keskustelutilanteen. (Lehtonen 2004, 16.)

Demokraattisen dialogin sääntöjä (Lehtonen 2004, 16) ovat mm:

- Kaikkien, joita asia koskee, tulee voida osallistua keskusteluun.
- Osallistujien tulee olla aktiivisia ja esittää ajatuksia aiheesta.
- Keskusteluun osallistuvat ovat tasa-arvoisia.
- Osanottajien kokemukset ovat aitoja.
- Keskustelun tulee olla sellaista, että kaikki osallistujat ymmärtävät sitä.
- Jokainen käsiteltävään aiheeseen esitetty mielipide on yhtä oikea.
- Mielipiteet tulee esittää suullisesti, ei vain paperilla.
- Keskusteluun osallistuvan tulee hyväksyä, että toisella voi olla paremmat perustelut mielipiteeseen kuin hänellä.
- Osallistujien tulee hyväksyä erilaisia mielipiteitä.
- Vuoropuhelun tulee voida johtaa käytännön toimenpiteisiin. Synnyttää päätöksiä, jotka luovat perustan yhteiselle tekemiselle.

LSHP:n Naistenklinikalla tehdään pääsääntöisesti kolmivuorotyötä ja henkilökunta on laaja, mitkä loivat haastetta kehittämistyöhön. Kaikki, jotka halusivat osallistua, eivät välttämättä voineet työvuorojen puitteissa osallistua arvotyöpajoihin, koska työvuorosuunnittelun lähtökohta on Naistenklinikan perustehtävän turvaaminen. Kehitystoiminta nähdään tärkeänä ja klinikan esimies edistää organisaation oppimista omalla kehittämiseen innostavalla asenteellaan ja järjestämällä resurssia tarpeen mukaan. Esimerkiksi työpajoihin sai osallistua vapaaajallakin, jolloin demokraattisen dialogin ensimmäisen säännön toteutuminen mahdollistui. Kukaan ei käyttänyt tätä mahdollisuutta.

Ensimmäisessä syklissä työpajoja oli kolme ja ne kestivät 1,5 h kerrallaan. Työpajat olivat saman sisältöisiä, jotta mahdollisimman moni sai osallistua arvokeskusteluun. Työpajoihin osallistui 9-12 henkilöä kerrallaan, mikä oli realistinen etukäteisodotuskin työvuorosuunnittelun rajoissa. Työpajat käynnistyivät lyhyellä alustuksella arvoista ja työyhteisöarvoista kirjallisuuteen perustuen. Olin myös etsinyt määrittäjiä Naistenklinikan valitsemille arvoille johdatellakseni osallistujat aiheeseen ja saadakseni keskustelun viriämään. Henkilökunta tunsi toisensa, joten työpajojen alussa ei tarvittu tutustumistehtäviä.

Työpajoissa henkilökunta pohti 3-4 hengen ryhmissä, mitä arvot arjessa tarkoittavat. Esitin kysymyksen, miten arvojen toteutuminen näkyy päivittäisessä toiminnassa. Hyvä arvokeskustelu on keskustelijoiden kokemuksiin perustuvaa (Aaltonen ym. 2003, 20). Osallistujat saivat muodostaa ryhmät, joiden havainnoin muodostuvan pääsääntöisesti työskentelypisteen mukaan, mikä on luonnollista. Lähikollegan kanssa on luontevinta keskustella haastavasta aiheesta. Yksi työpajojen lähtökohdista oli, että jokaisen ajatus on yhtä tärkeä. Ryhmän vetäjänä jouduin ajoittain muistuttamaan työpajaan osallistuneita, että arvoista ei ole oikeita tai väriä tulkintoja (Aaltonen ym. 2003, 111). Keskustelu oli aktiivista ryhmien toiminnan alettua. Tavoitteeni oli luoda kiireettömyyden ilmapiiri, mutta aikaresurssi pakotti ohjaamaan toimintaa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2014,159). Työpajojen lopussa oli keskustelujen yhteenvetohetki. Ryhmäläiset kertoivat toisilleen ajatuksistaan ja keskustelivat yhteisöllisesti mielipiteistä. Minulle jäi jokaiselta ryhmältä kirjallinen yhteenveto, jossa oli ilmaistu ranskalaisin viivoin ryhmän keskustelun ydinajatuksia.

Työpajojen jälkeen alkoi havainnointijakso, jossa tarkkailin miten työyhteisön arvoista keskustellaan Naistenklinikan arjessa. Hoitohenkilökunnan keskuudessa käynnistyi autonominen työvuorosuunnittelu syksyllä 2014. Työvuorosuunnittelun reunaehdot perusteltiin työyhteisöarvojen avulla. Uuden toimintatavan omaksuminen vaati luonnollisesti useita keskusteluja ja kokouksia, joissa aihetta pohdittiin mm. tasa-arvon näkökulmasta. Ensimmäisen havainnointijakson aikana lomasuunnittelun periaatteet perusteltiin työyhteisöarvojen avulla, mikä selkeytti suunnittelun lähtökohtia henkilökunnalle. Havaitsin eriyhteyksissä ar-

von asiakaslähtöisyys herättävän paljon keskustelua. Keskusteluissa pohdittiin mm. asiakkaan itsemääräämisoikeuden toteutumista sekä henkilökunnan ammattitaidon ja asiakkaan toiveiden mahdollistamisen rajapintaa. Turvallisuuden näkökulmasta käydyissä keskusteluissa korostui ajantasaisen tiedon tärkeys.

Joulukuussa 2014 tein arviointia kehitysprosessista peilaten opinnäytetyön tavoitteisiin. Olin havainnut henkilökunnan välisissä keskusteluissa, että vielä tarvitaan yhteistä arvokeskustelua, sillä henkilökunnan keskuudessa ei ollut heidän yhtenäinen näkemys heidän valitsemiensa arvojen sisällöistä. Osa henkilökunnasta ei ollut vielä tietoinen työyhteisön arvoista, eikä meneillään olevasta arvokeskusteluprosessista. Erityisesti lääkärit eivät olleet osallistuneet arvokeskusteluihin. Tarkastelin kevään 2014 arvotyöpajojen keskustelujen sisältöjä. Työpajoissa arvoja oli pohdittu henkilökunnan ja asiakkaan välisessä suhteessa. Työyhteisön toimintakulttuuri rakentuu työntekijöiden keskinäisen vuorovaikutuksen tuloksena. Havahduin, että on tärkeää pohtia valittujen arvojen toteutumista myös henkilökunnan keskinäisen vuorovaikutuksen näkökulmasta. Kävin keskustelua havainnoistani osastonhoitaja Kumpuniemen kanssa ja sovimme, että arvokeskustelut jatkuvat alkutalvesta 2015, jotta prosessille asetetut tavoitteet mahdollistuu.

## 5.2.2 II Sykli

Toinen sykli käynnistyi tammikuussa 2015, jolloin laitoin edellisen syklin työpajoissa käytyjen arvokeskustelujen tiivistelmät esille kahvihuoneisiin. Tavoitteena oli aktivoida henkilökunnan tietoisuutta työyhteisön arvoista sekä arvokeskusteluprosessista ja sen jatkumisesta. Laadin myös koko henkilökunnalle sähköpostin, jossa kerroin kevään aikataulun ja prosessin tavoitteet. Toin viestissä esiin aiheen ja kaikkien osallistumisen tärkeyttä.

Ensimmäinen työpaja, johon osallistui 9 hoitotyöntekijää, kesti 1,5h. Työpaja alkoi toiminnallisella arvokävelyllä (Aaltonen ym. 2003, 163). Pyysin osallistujia kävelemään ympäriinsä kahvihuoneessa ja pysähtymään merkistä. Ohjeistin

heitä pysähdyttyään kertomaan vastapäiselle henkilölle, mitä hän ajattelee arvon asiakaslähtöisyys tarkoittavan. Lyhyen keskustelun jälkeen pyysin heitä jatkamaan kävelyä ja taas merkistä pysähdyttyään kertomaan seuraavalle, mitä oli juuri edelliseltä henkilöltä kuullut arvon tarkoittavan. Kävimme näin läpi kaikki arvot. Tehtävän tavoitteena oli konkretisoida yhteisen arvokeskustelun tärkeys. Pyrkimykseni oli saada henkilökunta ymmärtämään, kuinka samasta arvosta on monta tulkintaa ja kuinka tulkinta muuttuu tilanteen, tässä tapauksessa eri henkilön, kohtaamisessa. Sain palautetta, että arvokävelyn tavoite toteutui henkilökunnan konkreettisesti huomatessa arvojen monimuotoisen tulkinnan mahdollisuus.

Työpaja jatkui Aaltosen (2003, 23) esittämän kokemuskustelumethodin avulla. Pyysin jokaista pohtimaan itsenäisesti tilannetta, jolloin on kokenut arvon asiakaslähtöisyys toteutuvan hyvin ollessaan vuorovaikutuksessa toisen työyhteisön jäsenen kanssa. Tehtävänannon lähtökohta oli, että kaikilla työyhteisön jäsenillä on kokemuksia työyhteisön sisäisestä vuorovaikutuksesta. Tavoitteeni oli, että loputkin työyhteisön arvot pohdittaisiin yksitellen samalla tavalla.

Yksin pohtimisen jälkeen keskusteltiin yhteisesti ajatuksista. Työpajan osallistujat kokivat tehtävän vaikeana. He sanoivat, että on helpompi muistella tilanteita, joissa arvo ei ole toteutunut hyvin. Heistä oli myös haastavaa pohtia aihetta yksin. Työpaja muokkautuikin osallistujien toimesta siten, että he pohtivat yhteisesti yhtä arvoa kerrallaan negatiivisten ja positiivisten kokemusten kautta. Ryhmäläiset käänsivät negatiiviset kokemukset vastakohtaiseksi käyttäytymiseksi. Kirjasin keskustelujen pääajatuksia ylös varmistaen keskustelun loputtua, että olin kirjoittanut ajatukset oikein. Valitsin spontaanisti kirjurin roolin, koska keskustelun käynnistyminen oli haastavaa ja arvokeskustelujen tavoitteena on synnyttää keskustelua. Olemalla kirjuri, pyrin, että osallistujien päähuomio pysyy aiheessa eikä keskittyminen siirry kirjoittamiseen.

Syklin kahdessa viimeisessä työpajassa pohdittiin arvojen toteutumista tulevaisuudessa (Aaltonen ym. 2003, 119). Työpajoihin oli varattu aikaa tunti ja molempiin osallistui 8 henkilöä. Tavoitteena oli, että työpajat olisivat moniammatill-



sia. Ensimmäiseen työpajaan osallistui hoitohenkilökunnan lisäksi lääkäreitä, mutta toiseen pääsi osallistumaan vain hoitajia. Sihteerit eivätkä laitoshuoltajat osallistuneet kumpaakaan työpajaan työkiireiden vuoksi. Esitin työpajan alussa lyhyen alustuksen prosessista sekä arvoista ja työyhteisöarvoista, koska läsnä oli sellaisia, jotka eivät olleet osallistuneet aikaisemmin prosessiin. Kertasimme LSHP:n Naistenklinikan perustehtävän ja vision, koska on tärkeä ymmärtää toimintaympäristö, jonka arvoista keskustellaan.

Työpajaan osallistuneet pohtivat pareittain, miten näkyy tulevaisuudessa, kun arvo asiakaslähtöisyys toteutuu Naistenlinikalla. Sen jälkeen vaihdettiin paria ja pohdittiin seuraavaa arvoa samalla kysymyksellä. Parin vaihdon tavoitteena oli että, keskustelu pysyy napakasti aiheessa, koska aikaa oli rajallisesti. Toivoin, että osallistujat keskustelisivat sellaisenkin kanssa, jonka kanssa eivät yleensä ole vuorovaikutuksessa työpäivän aikana. Näin keskusteltiin kaikista Naistenklinikan arvoista. Havainnoin työpajoissa, että keskustelu oli vilkasta, innostunutta ja aktiivisempaa kuin edellisen syklin työpajojen arvokeskustelut olivat olleet. Lopuksi kävimme yhteenvedoa ajatuksista, mutta yhteiskeskustelu ei päässyt syvälliseksi ajanpuutteen vuoksi. Osallistujat kokivat molemmissa työpajoissa, että aika loppui, kun työpajan hedelmällisin vaihe oli alkamassa. Työpajoihin osallistuneet kokivat keskustelukumppanin vaihdon hyvänä. Sain palautetta, että näkökulma laajeni, kun keskusteli eri työpisteessä työskentelevänkin kanssa.

Työpajojen jälkeen analysoin sisällönanalyysin avulla työpajojen antia. Toiminnallisessa opinnäytetyössä voidaan käyttää tutkimuksellisia menetelmiä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2014,136). Aineistosta voidaan tehdä analyysi, kun halutaan käyttää selvitystä tutkimustietona sisällöllisten valintojen perusteena. Analyysi on erityisen hyödyllinen, jos tavoitteena on toteuttaa kohderyhmän ajatuksiin perustuva idea (Vilkkä 2003, 56–64). Ajatukset arvojen sisällöistä eivät rikastuneet. Arvokeskusteluissa toistuivat samat teemat, kuin aikaisemmissa työpajoissa. Päätin, että vaikka työpajat eivät toteutuneet suunnitelmallani tavalla, voidaan Naistenklinikan työyhteisön arvot määritellä huoneentauluksi.

Kehittämistehtävänä aikana toinen sykli ei ehdi päättyä. Ensimmäisen syklin havainnointijakson tavoitteena oli tarkkailla työyhteisön arvokeskustelujen sisältöjä. Toisen syklin havainnointijakson tavoitteena on seurata arvojen mukaisen toiminnan toteutumisesta. Yhteistä arvokeskustelua tarvitaan koko ajan, jotta arvotietoisuus pysyy yllä. Olen suunnitellut, että suunnitelmalliset arvokeskustelut jatkuvat Naistenlinikalla kaksi kertaa vuodessa. Seuraavissa arvokeskusteluissa, jotka ovat toukokuussa 2015, pohditaan asiakasesimerkin avulla miten arvot näkyvät arjessa (Aaltonen ym. 2003, 144). Ensimmäisen syklin arvion tein itsenäisesti keskustellen johtopäätöksistä osastonhoitajan kanssa, mutta olen suunnitellut, että toisen syklin arviointi tehdään yhdessä henkilökunnan kanssa syksyllä 2015.

### 5.3 Tulosten kokoaminen

#### 5.3.1 Analyysi arvokeskusteluista

Kehittämistehtävän aikana palaverissa tuotettua kirjallista materiaalia voidaan analysoida dokumenttianalyysi menetelmällä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2014, 136). Tein aineistolähtöisen sisällönanalyysin arvotyöpajoissa tuotetuista kirjallisista yhteenvedoista. Sisällönanalyysillä tarkoitetaan pyrkimystä kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti. Sisällönanalyysillä pyritään luomaan hajanaisestakin aineistosta selkeä ja informatiivinen kokonaisuus. Aineisto pelkistetään, ryhmitellään ja muodostetaan kuvaus analysoitavasta aiheesta. (Tuomi ja Sarajärvi 2004, 110.) Pelkistyksessä aineistosta karsitaan epäolennainen informaatio eli aineisto tiivistetään tai pilkotaan osiin. Ryhmittelyssä pelkistetystä aineistosta etsitään samankaltaisia käsitteitä. Ryhmät nimetään sisältöä parhaiten kuvaavalla termillä. (Vilka 2005, 140.) Toiminnallisessa opinnäytetyössä tutkimuskäytäntöjä käytetään väljemmässä merkityksessä kuin tutkimuksellisessa opinnäytetyössä, koska tuotettu tieto nojaa usein löysästi tai ei ollenkaan teoriaan (Vilka 2003, 56–64).

Olin dokumentoinut jokaisen työpajan arvokeskustelujen yhteenvedot, jotka oli ryhmitelty arvojen mukaan, erikseen Wordille. Otin mukaan analyysiin myös Learning cafe- tilaisuuksissa tuotetut määritelmät arvoista. Asetin tavoitteeksi löytää jokaisesta arvosta teemat, jotka toistuvat arvokeskusteluissa ja muotoilla huoneentaulu teemoista.

Sisällönanalyysi eteni vaihe vaiheelta. Aloitin aineiston pelkistämisen yhdistämällä samanlaiset ilmaisut. Tein sen jälkeen samaa tarkoittavista määritelmistä ryhmiä ja yhdistin ryhmiä, joissa oli samankaltaisia käsitteitä (liite 1.). Etenin arvo ja työpaja kerrallaan. Tein analyysia useana päivänä pitäen välipäiviä. Aineistoon uudelleen palatessani ryhmittelyperusteet vaihtuivat, kunnes huomasin päätyväni aina samoihin perusteisiin. Tekemäni sisällönanalyysin perusteella arvokeskusteluissa toistuivat selkeästi samat teemat, joiden pohjalta muotoilin lauseet arvojen määritelmistä. Taulukossa 1. on esitetty arvokeskustelujen teemat ja niistä johdetut arvojen määritelmät.

Taulukko 1. Arvokeskustelujen teemat ja arvojen määritelmät

Arvo	Arvokeskustelujen teemat	Määritelmiä arvosta
<b>Asiakaslähtöisyys</b>	Asiakkaan tarpeisiin vastaaminen	Suunnittelemme ja toteutamme hoidon yhdessä asiakkaiden kanssa.
	Asiakkaan toiveet	Kuuntelemme ja huomioimme asiakkaiden toiveet ja tarpeet.
	Kuunteleva vuorovaikutus	
	Asiakkaan kokemus	Varmistamme, että asiakkaat ovat tietoisia päätösten perusteista.
<b>Turvallisuus</b>	Fyysinen resurssi	Teemme yhteistyötä selkeästi raportoiden ja avoimesti keskustellen.
	Osaaminen	
	Ohjeistukset	Kehitämme osaamistamme aktiivisesti ja toimimme näyttöön perustuvien ohjeiden mukaan.
	Tiedonkulku	
	Yhteistyö	Huolehdimme, että työvälineet ja tilat toimivat.
<b>Inhimillisyys</b>	Ihmisyyden arvostus	Kohtelemme työkavereita, asiakkaita ja heidän omaisiaan kuten toivoisimme itseämme kohdeltavan.
	Tuki työn tekemiseen	
	Työyhteisön tuki, kollegiaalisuus	Arvostamme jokaisen ammattitaitoa ja näkökulmaa.
	Asiakkaan kunnioitus	Jaamme työtehtävät tasaisesti.
<b>Tasa-arvo</b>	Reunaehdot, käytänteet	Kohtaamme jokaisen yksilönä.
	Työn jako	
	Tasapuolinen kohtelu	Hyväksymme erilaisuutta, olemme kaikki yhtä arvokkaita.
	Oikeus olla tasa-arvoinen	
	Yksilöllinen hoito	Noudatamme sovittuja reunaehtoja ja käytänteitä.

### 5.3.2 Huoneentaulun muotoilu

Huoneentaulun (liite 2) muotoilussa perehdyin visuaaliseen viestintään. Organisaation visuaalista ilmettä suunniteltaessa sovitaan käytettävistä väreistä, tyylistä ja muotokielestä ja ilmettä sovelletaan kaikessa organisaation viestinnässä. Selkeä visuaalinen ilme viestii organisaation luonteesta ulospäin sekä tekee organisaatiosta tunnistettavan. Visuaalisella viestinnällä voidaan tukea strategisten tavoitteiden toteutumista. Värit ovat tärkeä osa visuaalista viestiä, koska ne kuvastavat tunteita. Jokaiselle värillä on erilaisia merkityksiä riippuen mm kulttuuritaustasta ja asiayhteydestä. (Loiri & Juholin 1998, 111–112, 129.)

Huoneentaulun visuaalisen ilmeen suunnittelu käynnistyi värimaailman ja teeman valinnalla. Olin etukäteen suunnitellut huoneentaulun sävyksi vihreää, joka viestii tasapainoa (Loiri & Juholin 1998, 111–112). Lapin keskussairaalan visuaalisen viestinnän väriksi on valittu sinisävyt (Kumpuniemi 2015). Sovimme osastonhoitaja Kumpuniemen kanssa, että teen huoneentaulusta organisaation viestinnän mukaisen. Sininen väri viestii lojaaliutta ja uskollisuutta. (Loiri & Juholin 1998, 111–112.)

Halusin tehdä huoneentaulusta persoonallisen ja muista vastaavista tuotteista erottuvan (Vilkkä 2003, 53). Pohdin paljon huoneentaulun taustakuvan valinnan kriteerejä. LSHP:n Naistenklinikalla ei ole omaa logoa, jonka käyttäminen olisi yhdistänyt arvot Naistenklinikkaan. Sairaanhoidopiirin logon käyttäminen taustakuvana, voisi luoda mielikuvan, että huoneentaulussa on esillä Lapin sairaanhoidopiirin organisaatioarvot. Pohdin taustakuvaksi yksittäistä kohdetta Naistenklinikalta. Alkuperäinen ajatus oli, että kuva kuvastaisi kaikkia klinikan potilasryhmiä. Tavoitteeni oli, että huoneentaulu kuvastaisi klinikan perustehtävää, jolloin huoneentaulu viestisi koko henkilökunnan yhteisiä arvoja. Kuvattavan kohteen valinta oli haastava, sillä Naistenklinikalla hoidetaan useaa potilasryhmää. Siirsin ajatukseni muihin työyhteisöä yhdistäviin tekijöihin. Perustehtävän lisäksi visio, mielikuva tulevaisuudesta, koskettaa koko henkilökuntaa. LSHP:n Naistenklinikan visiosta sain idean, että huoneentaulussa voisi korostaa luontokuvan avulla Naistenklinikan erityispiirre. Se on Suomen pohjoisin synnytys- ja naistentautienyksikkö.

Valitsin huoneentaulun taustakuvaksi aviomieheni valokuvaaman näkymän Pohjois-Ruotsin tuntureilta. Valitsemalla tunturikuvan tuon ilmi Naistenklinikan pohjoista sijaintia. Kuvan värit sininen ja valkoinen ovat suomen kansallisvärit, joten kuva mielestäni viestii vakautta ja pysyvyyttä. Kuvassa on levollinen tunnelma. Asetin Lapin sairaanhoidopiirin logon huoneentaulun alareunaan, jotta organisaatio yhdistyy visuaaliseen viestiin. Tavoitteena oli luoda huoneentaulusta taulumainen, ei juliste. Otin suunnittelussa huomioon tuotteen luottavuuteen vaikuttavia asioita kuten tuotteen koko, typografia ja paperilaatu (Vilkkä 2003,

53). Kuvan kooksi valikoitui A4. Kuvan ympärille tulee valkoinen passepartout ja kehyksen väriksi musta, jotta se erottuu terävästi sairaalan valkoisilta seiniltä. Huoneentaulu painetaan valokuvapaperille hyvän painotuloksen vuoksi. Huoneentaulussa käytettävä fontti on nimeltään Papyrus, joka on selkeä, mutta erottuu persoonallisesti tavanomaisista kirjasintyyleistä. Huoneentaulussa käytetään fonttikokoja 14 ja 16 luettavuuden vuoksi.

Taulumaiset huoneentaulut asetetaan kansliatiloihin, joissa henkilökunta on päivittäin. Suunnitteluvaiheessa oli asetettu tavoitteeksi, että huoneentaulu tulee myös asiakkaidenkin nähtäväksi. LSHP:n Naistenklinikan auloihin tulee keväällä 2015 sähköiset informaatiotaulut, joissa vaihtuu viesti määräajoin. Sovimme osastonhoitaja Kumpuniemen kanssa, että Naistenklinikan työyhteisöarvojen huoneentaulu tulee sähköisenä asiakkaiden ja klinikalla vierailevien sidosryhmien nähtäväksi. Tein huoneentaulun PowerPoint ohjelmalla, jolloin se on käytettävissä myös informaatiotauluissa.

### 5.3.3 Henkilökunnan palaute arvokeskusteluprosessista ja huoneentaulusta

Pyysin henkilökunnalta palautetta arvokeskusteluprosessista sekä huoneentaulun sisällöstä ja ulkomuodosta. Valitsin palautteen keräämismuodoksi strukturoidun lomakehaastattelun (liite 3), jossa on avoimet kysymykset. Lomakehaastattelun etu on, että haastattelu on samanlainen kaikille vastaajille, koska kysymykset ovat samassa muodossa ja järjestyksessä jokaisessa lomakkeessa. Valitsin sanamuodoiksi mitä, miten ja miksi, jotta vastaajan on helppo kuvailla ja selittää ajatuksiaan. (Vilkkä 2003, 63.)

Jaoin 15 kyselylomaketta, joista palautui vastattuna takaisin 12. Annoin lomakkeet heille, jotka olivat töissä 17.3- 20.3.2015 välisenä aikana ja olivat osallistuneet arvokeskusteluihin. Valitsin tarkoituksella lyhyen vastausajan. Kriteerien asettamisella pyrin saamaan satunnaisen otannan Naistenklinikan henkilökunnasta. Lomakkeissa oli viisi kysymystä koskien arvokeskusteluprosessia. Selvitin miten hyödyllisinä henkilökunta piti arvokeskusteluja ja miten he kokivat pro-

sessin tavoitteen toteutuneen. Keräsin myös palautetta omasta toiminnastani sekä yhteisöllisen kehittämisprosessin kehittämiskohteista. Huoneentaulua koskevat kysymykset käsittelivät huoneentaulun ulkonäköä, käytettävyyttä ja luotettavuutta. Huoneentaulua koskevia kysymyksiä oli neljä.

Lomakehaastattelun perusteella yhteisölliset arvokeskustelut koettiin hyväksi. Yksi vastaaja tunnisti oman henkilökohtaisen asenteensa haitanneen hänen arvokeskusteluihin osallistumistaan. Hän kuitenkin pohti, että työyhteisö hyötyy yhteisöllisistä keskusteluista. Yksi vastaajista koki, etteivät keskustelut olleet hyödyllisiä. Jokainen vastaaja koki arvokeskusteluprosessin lisänneen henkilökohtaista ymmärrystä kuinka arvot ovat yhteydessä päivittäiseen toimintaan ja päätöksentekoon.

Vastaajat kokivat taitoni johtaa ja valmistella arvokeskusteluprosessia hyväksi. Sain palautetta, että työpajat olivat hyvin valmisteltuja ja etenivät tavoitteellisesti. Prosessin tiedottamiseen ei oltu tyytyväisiä. Osa koki myös aikataulun olleen epäselvä. Vastaajat toivoivat, että henkilökunnan motivointi, sitouttaminen ja tiedottaminen olisivat parempaa seuraavan yhteisöllisen kehittämisprosessin aikana. Vastaajat kokivat, että kaikki eivät osallistuneet, vaikka työpajat olivatkin suunniteltu osaksi työvuoroa.

Huoneentaulun ulkonäköön ja sisältöön oltiin tyytyväisiä. Kuva koettiin rauhallisena ja sopivan hyvin LSHP:n Naistenklinikan arvoista kertovan huoneentaulun taustakuvaksi. Vastaajat kokivat arvojen määritelmien vastaavan käytyjä arvokeskusteluja. Yksi vastaajista ei ollut tyytyväinen asiakaslähtöisyyden määrittelymään. Huoneentaulu koettiin hyödyllisenä muistuttajana arjessa. Yksi vastaaja epäili huoneentaulun hyödyllisyyttä. Hän pohti taulun pölyttyvän kanslian nurkaan. Suurin osa vastaajista uskoi, että työyhteisö voi sitoutua arvojen mukaiseen toimintaan.

## 6 POHDINTA

### 6.1 Kehittämistehtävän eettisyys ja luotettavuus

Toimin varaesimiehenä LSHP:n Naistenlinikalla, mikä luonnollisesti vaikutti rooliini kehittämistyössä. Demokraattisen dialogin sääntöjen mukaan kaikkien joita asia koskettaa tulee voida osallistua. Varaesimiehenä ja kättilönä olen yksi työyhteisön jäsenistä, ja tässä kehittämissuhteissa osallistuin kehittäjänä työyhteisön kehittämiseen. Pohdin rooliani arvokeskustelutyöpajoissa etukäteen. En tietoisesti osallistunut aktiivisesti keskusteluun, vaan toimin ryhmän johtajana. Tehtäväni oli tuoda tietoa aiheesta ja suunnitella sekä ohjata työpajojen toimintaa. Olin tutkinut käsitteitä työyhteisöarvot ja arvokeskustelu, joten tietämykseni oli syvempää kuin muilla ryhmään osallistuneilla. Olin luonut mielikuvan Naistenklinikan työyhteisön arvojen sisällöistä. Valinnalla, etten osallistunut aktiivisesti työpajojen toimintaan, pyrin ehkäisemään, etten tiedostamattani johdattanut ryhmän keskustelua haluamaani suuntaan. Yhteisissä loppuyhteenveto keskusteluissa osallistuin keskusteluun puheenjohtajana ja kokosin yhteen esitettyjä mielipiteitä tai esitin tarkentavia kysymyksiä tarpeen tullen.

LSHP:n Naistenklinikan arvokeskusteluprosessin on käynnistänyt klinikan esimies. Kehitin ja vein prosessia eteenpäin yhdessä Naistenklinikan henkilökunnan kanssa osana ylemmän ammattikoulun-opintojani. Onkin luontevaa pohtia kenen etua kehittämistyö ajoi? Prosessin hyötyä voidaan tarkastella arvojohtamisen näkökulmasta. Arvokeskustelujen tuloksena toiminnalle saatiin yhteisesti määritelty arvopohja, johon päätökset ja valinnat voivat tukeutua. Yhteiset arvot edistävät johtamisen oikeudenmukaisuutta. Yhteinen arvokeskustelu työyhteisössä mm. rakentaa ja ylläpitää yhtenäistä toimintakulttuuria ja vahvistaa yhteisyyden tunnetta. (Brown & Treviño 2006.) Voidaan siis todeta myös työyhteisön lähtökohtaisesti hyötynneen kehitysprosessista. Luonnollisesti hyödyin henkilökohtaisestikin, kun sain työelämälähtöisen kehittämistehtävän, jota opintojeni loppuun suorittaminen vaati. Myös varaesimiehenä ja työyhteisön jäsenenä hyödyn, kun työyhteisössä on yhteisesti määritelty arvopohja, johon toiminta perustuu. On huomattavaa todeta, että Naistenklinikan arvokeskusteluprosessia



olisi jatkettu ilman ylempiä ammattikorkeakoulu opintojakin. Klinikkan työyhteisö tarvitsi yhteisöllistä arvokeskustelua yhteistyön sujuvuuden ja laadukkaan palvelun edistämiseksi.

Kehittämistyötä ohjasivat erityisesti osallistumisen vapaaehtoisuuden ja tasa-arvon eettiset periaatteet. Arvokeskusteluihin osallistuminen oli vapaaehtoista. Työvuorosunnittelussa oli osoitettu, ketkä voivat osallistua työpajoihin eli työnantajan puolelta oli mahdollistettu osallistuminen työyhteisön kehittämistyöhön, mutta ketään ei pakotettu. Havaitsin osan henkilökunnasta vetäytyvän aiheen kuultuaan työpajoista. Kehittämistyöhön osallistumisen tulee olla vapaaehtoista, jotta se palvelee tavoitetta. Arvot ovat abstrakteja käsitteitä, joista keskusteleminen voidaan kokea vaikeaksi.

Työpajoihin osallistuneet henkilöt sekä työpajat olivat keskenään tasa-arvoisia. Jokaisen mielipide oli yhtä arvokas, mistä ajoittain muistutin työpajoihin osallistuvia. Työpajoissa kaikilla oli yhdenmukainen keskustelijan rooli. Asetin huoneentaulua tehdessä työpajat samanarvoiseen asemaan. Arvokuvausten vertaaminen työpajoittain ei olisi ollut luotettavaa, koska työpajoihin osallistui osittain eri henkilöitä ja työpajoissa lähestyttiin aihetta eri teemoista. Jos arvokuvauksien kehitystä olisi haluttu kuvata, olisi työpajoihin tullut osallistua aina samat henkilöt. Kehittämistehtävän tavoitteeksi asetettiin, että mahdollisimman moni työyhteisön jäsen voi osallistua arvokeskusteluun, jotta tietoisuus arvojen ja toiminnan välisestä suhteesta saavuttaa laajalti työyhteisön. Jos keskusteluihin osallistuneet olisi valikoitu, olisi heidän ymmärryksensä aiheesta syventynyt muuta henkilökuntaa enemmän. Koko työyhteisöä koskettavassa kehittämissankkeessa vain muutaman henkilön arvotietoisuuden lisääntyminen ei olisi ajanut koko työyhteisön etua, eikä olisi ollut arvokeskustelujen periaatteiden mukaista. (Vesterinen 2006, 179–183.)

Pyrin objektiivisuuteen analysoidessani sisällön analyysin avulla työpajojen arvokeskustelujen sisältöjä. Päätin analysoida vain ilmisisällön en piilossa olevia viestejä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2014,137.) Ratkaisulla pyrin varmistaa, että huoneentaulu on henkilökunnan keskustelujen mukainen, jotta se koetaan

omaksi ja siihen voidaan sitoutua. Piilossa olevien viestien tulkinta mahdollistaa väärän tulkinnan, jolloin huoneentaulu ei toisi näkyviin työyhteisön käsitystä arvojen sisällöistä eikä sen mukaan toimittaisi.

## 6.2 Kehittämisen prosessin arviointia

Olen pohtinut kehitysprosessia Vesterisen (2006, 179–183) esittämän työyhteisön hyvinvoinnin kehittämisen prosessin osatekijöiden mukaan, koska mielestäni mallin osa-alueiden huomiointi mahdollistaa myös onnistuneen arvokeskustelu kehitysprosessin. Yhtenä tavoitteena oli vahvistaa henkilökunnan yhteisen näkökulman syntymistä työyhteisön arvoista, mikä lisää yhteisöllisyyttä ja työyhteisön hyvinvointia. Vesterinen (2006, 179–183) esittää, että kehittämisessä tulee huomioida jatkuvuus. Kehittäminen mahdollistuu, kun kehittäminen nähdään *pitkäjänteisenä prosessina*. On tärkeää huomioida, että kehittämistyö on *yhteisöllistä*, jolloin mahdollisimman monen jäsenen osallistuminen on tärkeää. Kehittämistyön tulee Vesterisen mukaan olla *tavoitteellista* ja siihen tulee *sitoutua* sekä esimiehen että työntekijöiden. Kehittämistyö vaatii *halua kehittää* sekä riittävästi *aikaa ja resurssia* sekä *realistisuutta*. Tavoitteet ja muutokset tulee perustella ja hahmottaa realistisesti. Kehittäminen vaatii myös *rohkeutta*. Etukäteen ei voi tietää, mitä lopputulos lopulta on ja mitä välivaiheita sen saavuttaminen on vaatinut. On tärkeää, että kehittäminen prosessi on *hallinnassa*, jolloin vaikka prosessi joustaa niin aikataulusta pidetään kiinni. (Vesterinen 2006, 179–183.)

Kehitystyöni eteni suunnitelmallisena prosessina huomioiden Salosen (2013, 21–23) ja Toikko & Rantasen (2009, 64) esittämät kehitysprosessin osatekijät. Kehitystyölle asetettiin selkeät tavoitteet, jotka myös kerrottiin henkilökunnalle. Prosessin toimintavaihe muodostui kahdesta syklistä (kuvio 3), joista viimeinen ei pääty vielä opinnäytetyöni valmistumisen aikana. Kehitystyön toiminnan eteenpäin vieminen sykleissä vaatii rohkeutta. Syklimäinen eteneminen sisältää aina arvioinnin ja toiminta voidaan joutua suunnittelemaan uudelleen, kuten tässäkin kehitystyössä tapahtui. Tein arviointia ensimmäisen syklin loputtua ja

huomioin, että arvokeskusteluissa käytävää näkökulmaa tulee laajentaa asiakkaista myös henkilökunnan väliseen vuorovaikutukseen. Kehitysprosessin aika-  
taulu jouduttiin silloin muuttamaan, jotta toisen syklin toteutuminen mahdollistui. Vesterinen (2006, 179–183) esittää, että aikataulusta ei tule joustaa. Jos aika-  
taulussa ei olisi joustettu, olisi tälle prosessille asetetut tavoitteet jääneet saavuttamatta.

Kauppinen (2002, 75) toteaa, että usein arvojen löytämiseen ja määrittämiseen käytetään aikaa, mutta niiden käytäntöön vienti jää kesken, jolloin henkilökunnalle jää kokemus, että puhe arvoista on arvohelinää. LSHP:n Naistenklinikalla on tavoitteena tehdä arvokeskustelusta luontevaa ja nostaa arvojen ja toiminnan välistä yhteyttä konkreettisesti esille. Olen suunnitellut, että tavoitteelliset arvokeskustelusyklit toteutuvat jatkossa kahdesti vuodessa, täten Vesterisen (2006, 179–183) esittämä pitkäjänteisyyden vaatimus toteutuu.

Kehittämistyö oli yhteisöllistä. Opinnäytetyölle asetettiin tavoitteeksi lisätä henkilökunnan eettistä tietoisuutta ja ymmärrystä kuinka arvot ovat yhteydessä toimintaan ja päätöksentekoon. Työyhteisön kehittämiseen tähtäävässä toiminnassa on hyvä olla osallistava toimintatapa, jotta muutokseen sitoudutaan (Vesterinen 2006, 179–183). Kvalitatiivinen kyselylomake, joka olisi selvittänyt ymmärrystä arvojen merkityksistä, ei olisi edistänyt asetettujen tavoitteiden toteutumista. Tarkoituksena oli, että tietoisuus arvojen ja toiminnan välisestä suhteesta saavuttaa laajalti työyhteisön. Kehitysprosessista olisi jäänyt merkityksellinen yhteisöllisyys puuttumaan. Dialogisessa vuorovaikutuksessa kuunnellaan ja vastataan, jolloin on mahdollista, että oma mielipide vahvistuu tai muuttuu ja tapahtuu kehitystä (Lehtonen 2004, 16). Arvotietoisuuden lisääntymien vaatii arvokeskustelua, joka mahdollistui tässä kehittämistehtävässä.

Kehittämistyö oli tavoitteellista, mutta kaikki LSHP:n Naistenklinikan ammattiryhmät eivät sitoutuneet kehitysprosessiin. Tavoitteena oli edistää koko henkilökunnan arvotietoisuutta. Kehittämisen painopisteessä on ollut hoitohenkilökunta, joka on suurin henkilöstöryhmä. Voidaan pohtia, jos työpajat olisivat olleet moniammatillisia olisivatko määritelmät rikastuneet. Sisällön analyysiä tehdes-

säni en havainnut eroa työpajan, johon osallistui myös lääkäreitä, ja muiden työpajojen yhteenvedoissa. Mielestäni hoitaja ja lääkäri kohtaavat asiakkaan samasta terveyden edistämisen näkökulmasta. Olisi ollut hyödyllistä saada työpajoihin myös sihteerit ja laitoshuoltajat. He osallistuvat asiakkaan terveyden edistämisen prosessiin välillisesti. Asemani hoitotyöntekijöiden varaesimiehenä saattoi vaikuttaa työpajoihin osallistumiseen. Lääkäreillä, sihteereillä ja laitoshuoltajilla on omat esimiehet, jolloin en hoitotyön edustajana voi velvoittaa heitä osallistumaan. Kehitystyö perustui myös vapaaehtoisuuden periaatteelle, mikä mahdollistaa osallistumattomuuden.

Yleisesti arvoista keskusteleminen koetaan vaikeaksi. Uskon, että tämä vaikutti myös Naistenklinikan henkilökunnan prosessiin sitoutumiseen. Valitsin kehittämistyön metodiksi yhteistoiminnallisen työpajametodin, jossa osallistujat toiminnallaan muokkasivat työpajojen kulkua. On tärkeää, että kehittämistyö etenee kehittämisen kohteen eli työyhteisön ehdoilla. En asettanut työpajoille tulostavoitetta vaan työpajojen keskustelu ja kehittyminen saivat edetä omaan tahtiinsa aikataulun puitteissa.

Sain henkilökunnalta palautetta, että ajoittain oli haastavaa kääntää ajatukset arvoihin potilastyön jälkeen sekä irrottautua työstä. Myös Kälvemark ym. (2007) tutkimuksessa hoitajien työtehtävät olivat ajoittain estäneet iltapäivän eettiseen koulutukseen osallistumisen. Työpajojen järjestäminen Naistenklinikan kahvihuoneessa oli tietoinen valinta. Jos arvokeskustelut olisi järjestetty klinikan ulkopuolella, olisi aiheeseen keskittyminen ja sitoutuminen voinut olla parempaa. Työpajojen vieminen työympäristöstä kauemmas olisi lisännyt henkilöstö- ja tilakustannuksia sekä vähentänyt osallistujien määrää. Kun työpajat järjestettiin kahvihuoneessa, oli mahdollista osallistua työpajaan potilastyön ääreltä tilanteen niin salliessa.

Kehittämisprosessista oli hyötyä Naistenklinikan henkilökunnalle arvojen edistämässä, minkä henkilökunnalta saamani palautekin vahvistaa. Arvokeskusteluissa muodostettiin yhteistä näkökulmaa työyhteisön arvoista, mikä edistää klinikan toimintakulttuurin luomista. Keskusteluissa pohdittiin arvoja käytännön

näkökulmasta, jolloin keskustelut vaikuttavat asiakastyöhön. Arvokeskustelujen sisältöihin perustuen työyhteisöarvoista laadittiin huoneentaulu, jolloin yhteisesti määritelty arvopohja on näkyvillä. Huoneentauluun voi tukeutua arjen arvokeskusteluissa sekä saada tukea omaan pohdintaan ja päätöksentekoon.

Manka (2014,103) kirjoittaa, että pienet asiat vahvistavat yhteisöllisyyttä, kuten tervehtiminen, kuunteleminen, auttaminen ja kiinnostuminen toisen työstä. Mielestäni nämä teemat löytyvät myös Naistenklinikan henkilökunnan arvokeskustelujen sisällöissä. Henkilökunnan keskusteluista heijastuu toive yhteisöllisyyden lisääntymiseen, joka oli yksi arvokeskusteluprosessin käynnistymisen syistä. Mielestäni kehitysprosessin tavoite, vahvistaa yhteisen näkökulman syntymistä työyhteisön arvoista, toteutui. Asetetun tavoitteen toteutuminen edistää yhteisöllisyyden vahvistamista, jota klinikalla on toivottu sekä esimiehen että henkilökunnan puolelta. Arvokeskustelujen yhteisöllisyyden vahvistaminen oli tullut esiin myös Törmäsen (2011, 285) väitöskirjassa.

Lapin sairaanhoitopiiri on määritellyt strategiaohjelmassaan organisaation arvot ja niiden sisällön. Naistenklinikkaan on määritelty omat työyhteisöarvot, jotka ovat linjassa organisaatioarvojen kanssa. Olen pohtinut, että olisiko ollut parempi, jos klinikalla ei olisi määritellyt omia arvoja vaan olisi keskusteltu mitä LSHP:n arvot tarkoittavat arjessa, koska valitut klinikan arvot eivät pohjautu työyhteisön organisaatiokulttuuriin. Jokaisella työyhteisöllä on omat piiloarvonsa, joiden tunnistaminen vaatii useita arvokeskusteluja ja toimintakulttuurin tunnistamista (Silvennoinen & Kauppinen 2006: 13–15). LSHP:n Naistenklinikan arvokeskusteluprosessissa työyhteisön arvot valikoitiin joukosta arvoja. Henkilökunta kävi yhteisöllisiä keskusteluja työpajoissa, joten valitut arvot edustavat enemmistön näkökulmaa. Arvoja valitessa olisi ollut myös hyvä keskustella yhteisön historiasta, sidosryhmistä ja tulevaisuuden toiveista, jotta yhteisön organisaatiokulttuuri olisi tullut esiin.

Arvokeskusteluprosessia voidaan viedä eteenpäin eri mallien mukaan, jonka mukaan on hyvä edetä alusta alkaen, jotta prosessi etenee suunnitelmallisesti. Tässä kehittämistehtävässä on soveltaen käytetty Aaltosen, Heiskasen ja Inna-

sen (2003) esittämää mallia. Törmänen (2011, 273) on luonut mallin kunnallisten terveystaluiden arvokeskusteluista. Mallin mukaan arvokeskustelun osat alueet ovat organisaatioarvojen tunnistaminen, yhteistyölähtöinen tahtotila arvokeskusteluun, arvoristiriitojen kohtaaminen ja näkyvä arvokeskustelukulttuuri. Mallia ei ole hyödynnetty Naistenklinikan arvokeskusteluprosessia aloitettaessa, mutta soveltaen voidaan ymmärtää tämän kehitystehtävän edustavan Törmäsen (2011) arvokeskustelumallin toista komponenttia, koska kehitystehtävä lisäsi Naistenklinikan arvotietoisuutta ja sitoutuneisuutta yhteiseen arvopohjaan.

### 6.3 Huoneentaulun arviointia

Huoneentaulua voidaan arvioida ulkonäön, käytettävyyden ja luotettavuuden näkökulmista. Huoneentaulun suunnittelussa on huomioitu hyvän tuotteen tekemisen kriteerit. (Vilkka 2003, 53.) Huoneentaulussa käytetyt kuva ja värisävy ovat pohdittu ja perusteltu. Huoneentaulu on sopusoinnussa organisaation imagon kanssa ja viestii kohteensa erityisyyttä. Huoneentaulun viimeistelyssä on huomioitu tuotteen tilaajan, osastonhoitaja, sekä tulevan käyttäjäkunnan, henkilökunta, ehdotukset. Tuotteen luettavuuteen on kiinnitetty huomiota. Tuote tulee seinälle, joten tekstityyli ja koko on selkeä.

Olen pohtinut huoneentaulun käytettävyyttä koko prosessin ajan. Huoneentaulu on väline, jonka avulla arvot voidaan tuoda konkreettisesti arkeen esille. Työyhteisön arvot voidaan painaa myös esimerkiksi kynään tai hiirimattoon (Aaltonen ym. 2003, 150). LSHP:n Naistenlinikassa arvot päätettiin tuoda esiin huoneentaulun avulla mm. kustannusten vuoksi. Tavoitteena on ollut asettaa arvot kiinteästi näkyville, jotta niitä voi tarkastella yksin tai työyhteisönä arjen keskellä. Kehitysprosessin aikana olen myös esittänyt, että huoneentaulusta tehdään näytönsäästäjä kaikkiin Naistenklinikan työskentelypisteiden näytöille. Näin arvot tulevat vielä konkreettisemmin lähellä jokaisen työntekijän arkea ja ovat tukena päivittäisessä arvokeskustelussa.

Henkilökunnan palautteen perusteella he kokivat yleisesti huoneentaulusta tulevan olemaan hyötyä. Yksi vastaajista epäili huoneentaulun pölyttyvän käyttämättömänä. Arjessa toistuvasti käytössä oleviin hyödykkeisiin painetut arvot ovat konkreettisesti läsnä. Olipa väline mikä tahansa niin se ei yksin muuta työyhteisön toimintaa arvojen mukaiseksi. On tärkeää ymmärtää huoneentaulun olevan apukeino, mutta arvojen mukainen toiminta vaatii jokaisen työntekijän sitoutumista ja ymmärrystä arvojen yhteydestä toimintaan.

Huoneentaulun tekstien valinnassa käytin apuna sisällön analyysiä. Pyrin lisäämään arvomääritelmien luotettavuutta käyttämällä tutkimuksellista otetta, jonka perustelut voin esittää. Sisällön analyysin perusteella arvokeskusteluissa toistuivat samat teemat työpajoista riippumatta. Osa keskustelujen teemoista esiintyi monen arvon alla. Esimerkiksi yhteistyöstä, töiden jakamisesta ja toisen työn arvostamisesta keskusteltiin usean arvon alla (liite 1). Henkilökunta on palautteen perusteella tyytyväinen huoneentaulun sisältöön ja kokevat sen olevan yhteneväinen heidän keskustelujen kanssa.

#### 6.4 Oman oppimisen tarkastelua

Kehittämistehtäväprosessi on ollut minulle merkittävä oppimisprosessi. Arviointivaiheessa tunnistan sekä onnistumista että kehittämistarpeita. Edellisestä opinnäytetyöprosessistani on aikaa 14 vuotta ja opiskelumetodit ovat sen jälkeen muuttuneet. Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnot ovat kehittäneet tiedon etsintä ja tekstin kirjoittamisen taitojani sekä lisänneet valmiuksiani tehdä kehittämistyö. Tiedonhakuni on keskittynyt suomalaisiin tietokantoihin. Ulkomaalaisten lähteiden käyttö on ollut niukempaa arvokäsitteen haastavan ymmärrettävyyden vuoksi suomeksikin. Olen ulkomaisilla lähteillä täydentänyt suomalaisten peruslähteiden näkökulmia.

Kehittämisprosessin myötä arvokeskusteluosaamiseni on kehittynyt. Ymmärrän kuinka arvot ovat yhteydessä toimintaan, päätöksentekoon ja valintoihin. Olen sisäistänyt kuinka tärkeää on määritellä työyhteisön yhteinen arvopohja, johon

myös esimiehet ovat sitoutuneet. Tiedän kuinka edistää arvokeskustelua työyhteisössä. Ymmärrän, että arvokeskustelu ei tarkoita vain yhteisten arvojen edistämistä vaan arvokeskustelua vaativia tilanteita syntyy päivittäin, jolloin on hyvä tunnistaa eettisen arvokeskustelun osatekijät. Hyvä arvokeskustelu vaatii jokaisen osatekijän toteutumisen. Enää arvoista keskusteleminen ei ole minulle haastavaa. Arvokäsitteestä tekee mielenkiintoisen sen moni-ilmeisyys, koska ei ole oikeaa tai väärää tulkintaa arvosta. Arvokeskustelu haastaa työyhteisön vastavuoroiseen dialogiin, mikä kehittää yhteistyötaitoja.

Esimiehisytyeni on vahvistunut kehittämisprosessin sekä opintojen myötä. Kehittämisprosessin johtaminen on lisännyt luottamustani omiin taitoihini ja kykyihini johtaa. Prosessi on luonnollisesti kehittänyt arvojohtamisosaamistani, joka on tärkeä johtamisen osaamisalue. Hoitotyön esimiehenä on ollut tärkeä ymmärtää eettisen päätöksenteon ja arvojohtajuuden merkitys, sillä päätökset vaikuttavat mm. hoidon laatuun, potilasturvallisuuteen ja eettiseen ilmapiiriin (Zydziunaite & Suominen 2014).

Koen kehittyneeni myös itseni johtamisessa, jonka kehittyminen on tärkeä osaamisalue, sillä johtaminen alkaa itsensä johtamisesta. Vasta opittuaan johtamaan itseään, voi johtaa muita, kirjoittaa Sydänmaalakka (2006, 7). Opinnäytetyöprosessin myötä olen pohtinut omaa henkilökohtaista arvomaailmaani. On mielenkiintoista ymmärtää kuinka omat henkilökohtaiset arvot heijastuvat johtamistyöhön. On tärkeä tuntee itsensä, sillä oma persoona on esimiehen työkalu (Zehir ym., 2014.)

Kehittämistyön myötä kehittämisprosessien eri vaiheiden tuntemisen ja huolellisen suunnittelun ymmärrys on syventynyt. Prosessin suunnitelmallisuus auttoi viemään sitä eteenpäin. Aikataulunkaan muuttuminen ei vaikeuttanut prosessia, koska etenemisestä oli selkeä suunnitelma. Sain henkilökunnalta palautetta, että prosessin tiedottaminen ei tavoittanut koko henkilökuntaa. Arvokeskustelujen ajankohdista oli aina informaatio klinikan yleisellä tapahtumalistalla. Havaitsin tiedonkulun puutteen ensimmäisen syklin lopussa, jolloin laadin yhteissäköpostin sekä tein kahvihuoneiden seinällä koostetta keskusteluista. Henkilö-



kunnan palautteiden mukaan he toivovat mahdollisen seuraavan yhteisöllisen kehittämishankkeen kohdalla parempaa tiedottamista sekä motivointia. Opintojen myötä olen oppinut, että avoin tiedottaminen on onnistuneen muutoksen ja kehitystyön kulmakiviä. Henkilökunta ei voi sitoutua, jos ei tiedä mitä on tapahtunut tai tapahtumassa. En ollut tiedottanut prosessista tarpeeksi aktiivisesti vaan olin luottanut työyhteisön löytävän tiedon Naistenlinikalla tavanomaisesti käytettävien viestintäkanavien kautta. Prosessin loppupuolella on hyvä huomata kehittämiskohteita, ettei toista samoja virheitä seuraavassa kehittämissuorituksissa. Tiedonkulku on organisaatioiden yleinen haaste, kuten Kevan 2014 tehdystä Julkisen alan työhyvinvointitutkimuksessa on todettu. Tutkimuksen perusteella kuntien ja kirkon työntekijöistä alle puolet olivat tyytyväisiä tiedonkulkuun. (Pekka & Perhoniemi 2014, 27.)

Voin todeta kehittyneeni niin tiedollisesti, taidollisesti kuin henkisestikin opinnäytetyöprosessin myötä. Aihe on ollut mielenkiintoinen, mikä on innostanut hakemaan tietoa ja kehittämään haastavinakin hetkinä. LSHP:n Naistenklinikan osastonhoitaja ja ylihoitaja ovat tukeneet kehitysprosessia ohjaavien keskustelujen myötä työn erivaiheissa. On ollut antoisaa tehdä yhteistyö Naistenklinikan henkilökunnan kanssa. Haluan erityisesti kiittää heitä yhteisestä kehittämismatkasta.

## 6.5 Kehittämisehdotukset työelämälle

1. Tämän kehittämissuorituksen tavoitteena oli selkeyttää LSHP:n Naistenklinikan henkilökunnalle arvojen ja toiminnan välistä yhteyttä. Hyödyllinen jatkotutkimusaihe on miten arvot näkyvät Naistenklinikan toiminnassa. Aihetta on hyvä tutkia erityisesti asiakkaiden näkökulmasta.
2. Lapin keskussairaalaossa on käynnistynyt helmikuussa 2015 johtamisen, organisaation sekä toimintamallien kehitysprosessi. Uusi toimintamalli mahdollistaa henkilökunnan laaja-alaisemman liikkuvuuden. Organisaatiomuutokset, yhteistyön lisääminen ja päätöksenteon

kehittäminen vaativat kaikki arvokeskustelua. Lapin keskussairaalassa tulee käynnistää yhteinen arvoprosessi, jossa edistetään yksiköittäin organisaation arvoja. Koko Lapin keskussairaalan henkilökunnalla tulee olla yhteinen arvopohja, johon arjen valinnat ja päätökset perustuvat.

3. Arvojen mukaista toiminnan toteutumista tulee seurata säännöllisesti. Lapin keskussairaalan tulee laatia uusi kehityskeskustelulomake, joka on laadittu organisaation arvojen mukaan, silloin henkilökunnan vuosittainen kehittäminen mahdollistuu yhdenmukaisena.
4. Lapin keskussairaalan tavoitteena on kehittää johtamisosaamista. Yhdeksi kehittämisen painopisteeksi tulee nostaa arvojohtaminen.
5. Hyödyllistä on myös tutkia arvojohtamisen tämän hetkistä tilaa Lapin keskussairaalassa. Erityisesti siitä näkökulmasta, miten arvot ja toiminta liittyvät yhteen.
6. Lapin keskussairaalan asiakaspalautejärjestelmää tulee kehittää. Palvelujen toteutumista tulee mitata arvojen näkökulmasta yhtenäisellä mittarilla koko keskussairaalassa.

## LÄHTEET

- Aaltonen, T., Heiskanen, E. & Innanen, P. 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Helsinki: WSOY.
- Aaltonen, T. & Junkkari, L. 2003. Yrityksen arvot ja etiikka. 3. painos. Helsinki: WSOY.
- Airaksinen, T. 1987. Moraalifilosofia. Helsinki: WSOY.
- Airaksinen, T. 1993. Ammattien etiikan filosofiset perusteet. Teoksessa Airaksinen, T. (toim.) Ammattien ja ansaitsemisen etiikka. Helsinki: Yliopistopaino.
- Brown, M. E. & Treviño K. L. 2006. Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly* 17, 595–616.
- Heiskanen, E. & Salo, J. 2007. Eettinen johtaminen. Tie kestävään menestykseen. Helsinki: Karisto.
- Häyry, H. & Häyry, M. 1993. Oikeuksien ja velvollisuuksien rajapintoja lääkintä ja hoitotyössä. Teoksessa Airaksinen, T. (toim.) Ammattien ja ansaitsemisen etiikka. Helsinki: Yliopistopaino.
- Ikola-Norrbacka, R. 2011. Eettinen julkisjohtaminen. Teoksessa Hyyryläinen, E. & Viinamäki, O-P. (toim.) Julkinen hallinto ja julkinen johtaminen. Viitattu 5.2.2015.  
[http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-340-0.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-340-0.pdf).
- Juujärvi, S., Myyry, L. & Pessa, K. 2007. Eettinen herkkyys ammatillisessa toiminnassa. Helsinki: Tammi.
- Juuti, P. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa Vesterinen, P (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki WSOY.
- Kangas, M., Lämsä, A-M., Huhtala, M. & Feldt, T. 2011. Suomalaisten johtajien itsearviointit eettisestä johtamistyylistään ja niiden yhteydet eettiseen organisaatiokulttuuriin. *Hallinnon tutkimus* 2, 96- 110.
- Kaseva, K. 2011. Asiakkaan asema, itsemäärääminen ja vaikutusmahdollisuudet sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämisessä. Integroitu kirjallisuuskatsaus. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2011:16. Helsinki. Viitattu 23.2.2015.  
[http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=3320152&name=DLFE-16805.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=3320152&name=DLFE-16805.pdf).
- Kauppinen, T. 2002. Arvojohtaminen. Helsinki: Otava.

- Källemark Sporrang, S., Arnetz, B., Hansson, M. G., Westerholm, P. & Höglund, A. T. 2007. Developing ethical competence in health care organization. *Nursing Ethics* 14 (6), 825–837.
- Kumpuniemi, H-K. 2015. Lapin sairaanhoitopiiri. Naistenklinikan osastonhoitaja. Keskustelu 26.02.2015.
- Laaksonen, H., Niskanen, J., Ollila, S. & Risku, A. 2005 Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita.
- Laki potilaan asemasta ja oikeuksista. 17.8.1992/785.
- Lapin sairaanhoitopiiri 2015a. Lapin sairaanhoitopiirin strategiaohjelma 2007–2012. Viitattu 31.1.2015.  
<http://www.lshp.fi/default.aspx?nodeid=10760&contentlan=1>
- Lapin sairaanhoitopiiri 2015b. Lapin sairaanhoitopiirin yleiset tiedot ja tunnusluvut. Viitattu 6.2.2015.  
<http://www.lshp.fi/default.aspx?nodeid=10420&contentlan=1>
- Lapin sairaanhoitopiiri 2015c. Sairaala sote- kuntoon. Viitattu 1.3.2015.  
<http://www.lshp.fi/default.aspx?contentid=9555&nodeid=9469&contentlan=1>
- Lehtonen, J. 2004. Teoksessa Lehtonen, J. (toim.) Työkonferenssi Suomessa. Vuoropuheluun perustuva työyhteisöjen kehittämismetodi. Työturvallisuuskeskus. Helsinki: Edita Prima Oy. Viitattu 1.2.2015.  
[http://www.tyoturva.fi/files/3473/Tyokonferenssi\\_Suomessa\\_2004.pdf](http://www.tyoturva.fi/files/3473/Tyokonferenssi_Suomessa_2004.pdf)
- Lehtonen, T. 2009. Arvot ja arvojohtaminen – filosofisia huomautuksia. Hallinnon tutkimus 4.
- Leino-Kilpi, h. & Välimäki, M. 2008. Etiikka hoitotyössä. Helsinki: WSOY.
- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOY.
- Loiri, P. & Juholin, E. 1998. Huom! Visuaalisen viestinnän käsikirja. Helsinki: Infoviestintä.
- Manka, M-L. 2014. Työnilo – pää(n)asia. Teoksessa Ranta, I. & Tilander, E. (toim.) Työhyvinvoinnin keinot. Hoitotyönvuosikirja 2014. Helsinki: Fioca Oy.
- Mohelska, H. & Sokolovab, M. 2015. Organisational culture and leadership – joint vessels? *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 171, 1011 – 1016.
- Oh, Y. & Gastmans, C. 2015. Moral distress experienced by nurses: A quantitative literature review. *Nursing Ethics* 22(1), 15–31.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

- Paunonen, M. & Vehviläinen - Julkunen, K. 1998. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. 1.- 2. painos. Helsinki: WSOY.
- Pekka, T. & Perhoniemi, R. 2014. Julkisen alan työhyvinvointi 2014. Kevan tutkimuksia 1/2014.
- Pietilä A-M., Halkoaho A., Matveinen M., Länsimies-Antikainen H., Häggman-Laitila A. & Kangasniemi M. 2012. Terveyden tasa-arvo ohjaavana periaatteena: arvotyöskentelystä toimintojen suuntaamiseen terveyden edistämiseksi. Tutkiva hoitotyö 1/13, 35-41.
- Pietilä A-M. 2010. Terveyden edistäminen. Teorioista toimintaan. Helsinki: WSOY.
- Puohiniemi, M. 2003. Löytöretki yrityksen arvomaailmaan. Espoo: Limor-kustannus.
- Ryynänen, O-1p. & Myllykangas, M. Terveydenhuollon etiikka. Arvot monimuotoisuuden maailmassa. Helsinki: WSOY.
- Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI osaajille. Turun ammattikorkeakoulu. Puheenvuoro 72.
- Salojärvi, S. 2006. Osaaminen, työhyvinvointi ja luovuus – positiivinen kierre. Teoksessa Vesterinen, P (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WSOY.
- Santalainen, T. 2006. Strateginen ajattelu. Jyväskylä: Gummerus.
- Sarvimäki, A. & Stenbock-Hult, B. Hoitotyön etiikka. Helsinki: Edita.
- Schein, E.H. 2010. Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
- Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2006. Onnistu alaisena: Näin johdan esimiestäni ja itseäni. Helsinki: Tammi.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2009. Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön. Toimintaohjelma 2009 – 2011. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:18. Helsinki.
- Stevens, B. 1999. Communicating ethical values: A study of employee perceptions. Journal of Business Ethics 20, 113-120.
- Sydänmaalakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Jyväskylä: Gummerus.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

- Tuomi, L. & Sarajärvi, A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Törmänen, O. 2011. Malli kunnallisten terveystalveluiden arvokeskustelusta. Pehmeä systeemianalyysi kolmen kunnan yhteistoiminta-alueella. Oulun yliopisto. Terveystieteiden laitos. Väitöskirja.
- Uusi-Rauva, E. & Pirjetä, M. 2002. Ammatin etiikka. Teoksessa Juuti, P. (toim) Ethosta etsimässä. Puheenvuoroja johtamisen ja yrittämisen etiikasta. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Valtakunnallinen sosiaali- ja terveystalalan eettinen neuvottelukunta ETENE. 2001. Terveystalalan yhteinen arvopohja, yhteiset tavoitteet ja periaatteet. Viitattu 24.2.2015. [http://www.etene.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=17185&name=DLFE-543.pdf](http://www.etene.fi/c/document_library/get_file?folderId=17185&name=DLFE-543.pdf)
- Valtakunnallisen sosiaali- ja terveystalalan eettinen neuvottelukunta ETENE. 2011. Sosiaali- ja terveystalalan eettinen perusta. Viitattu 15.3.2015. [http://www.etene.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=63023&name=DLFE-2903.pdf](http://www.etene.fi/c/document_library/get_file?folderId=63023&name=DLFE-2903.pdf)
- Valtakunnallisen sosiaali- ja terveystalalan eettinen neuvottelukunta ETENE. 2012. Etiikan tila sosiaali- ja terveystalalalla. Viitattu 15.3.15. [http://www.etene.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=327515&name=DLFE-5501.pdf](http://www.etene.fi/c/document_library/get_file?folderId=327515&name=DLFE-5501.pdf)
- Vesterinen, P. 2006. Aamulla, kun heräät, sinulla on hyvä mieli lähteä töihin – ja se jatkuu koko päivän. Teoksessa Vesterinen, P (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WSOY.
- Vesterinen, P. 2006 Työyhteisön kehittämisen ABC. Teoksessa Vesterinen, P (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WSOY.
- Viinamäki, O-P. 2008. Julkisen sektorin arvoympäristön kompleksisuus: Tutkimus julkisten organisaatioiden arvojen, johtamisteorioiden ja arvojohtajuuden erityisyydestä. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia, 283.
- Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.
- Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.
- Virtanen, P., Suoheimo, M., Lamminmäki, S., Ahonen P. & Suokas, M. 2011. Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveystalveluiden kehittämiseen. Viitattu 23.2. 2015. <http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/matkaopas.pdf>
- Virtanen, P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita.

- Yukl, G. & Mahsud, R. 2010. Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 62(2), 81–93.
- Zehir, C., Ra Müceldili, B., Altindag, E., S\_Ehitog, L. & Zehir, S. 2014. Charismatic leadership and organizational citizenship behavior. The mediating role of ethical climate. *Social behavior and personality* 42(8), 1365–1376.
- Zydzianaite, V & Suominen, T. 2014. Leadership styles of nurse managers in ethical dilemmas: Reasons and consequences. *Contemporary Nurse* 48(2), 150–167.

## LIITTEET

- Liite 1. Arvokeskustelujen sisällön ryhmittelyä
- Liite 2. Huoneentaulu Lapin sairaanhoitopiirin Naistenklinikan työyhteisöarvoista
- Liite 3. Kyselylomake arvokeskusteluprosessista ja huoneentaulusta



		Tarpeisiin vastaaminen	Asiakkaan toiveet	Kuunteleva vuorovaikutus	Asiakkaan kokemus
Asiakaslähtöisyys	Learning Cafe x3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Olemme täällä asiakkaita varten.</li> <li>- Olen täällä asiakasta varten.</li> <li>- Muistamme ketä varten olemme täällä.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Otamme huomioon asiakkaan toiveet vaarantamatta turvallisuutta.</li> <li>- Asiakkaan mielipiteet otetaan huomioon aina , jos mahdollista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kuuntelu, arvostus (He tuovat meille leivän.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiakas on ykkönen.</li> <li>- Toimin asiakkaan parhaaksi.</li> <li>- Äiti ja perhe ovat keskiössä.</li> </ul>
	Arvotyöpajat I, II ja III keväällä 2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yksilöllinen ohjaus</li> <li>- Joustavuus hoitotilanteissa</li> <li>- Pyritään vastaamaan tarpeisiin.</li> <li>- Vältetään turhia rutiineja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Huomioidaan asiakkaan historia, toiveet, kulttuuritausta.</li> <li>- Tietoisien päätösten tekeminen</li> <li>- Kuunnellaan toiveita ja toteutetaan ne mahdollisuuksien rajoissa.</li> <li>- Keskustellaan tarpeiden mahdollistamisesta.</li> <li>- Mahdollisuus vaikuttaa hoitoon tuloaikaan ja myös lääkäriin.</li> <li>- Omaiset, millä tasolla liikutaan; potilaan toiveet ja kiellot.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Samalla tasolla -&gt;verbaalinen kohtaaminen</li> <li>- Asiakkaan elämäntilannetta, kipua on asiakkaan, otetaan todesta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tervetuloa, asiakkaalle ainutkertainen kokemus.</li> </ul>
	kevät 2015, I arvotyöpaja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inhimillistä hoitoa</li> <li>- Vastataan asiakkaan tarpeisiin.</li> <li>- Huomioidaan turvallisuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiakkaalla on itsemääräämisoikeus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kuunnellaan ja ymmärretään potilasta.</li> <li>- Vuorovaikutus on mutkatonta työkaverien kanssa.</li> </ul>	

Asiakaslähtöisyys				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kunnioitetaan toisten työtä.</li> <li>- Ei keskustella asiakkaan kuullen, jos koetaan ristiriitaa hoitotilanteessa.</li> <li>- Kirjataan ja annetaan määräykset selkeästi.</li> </ul>	
	kevät 2015, II ja III arvotyöpaja	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Kun hlökuntaa on enemmän, voi antaa aikaa enemmän per potilas.</li> <li>- Kun synnyttäjä toivoo perhehuonetta, voitaisiin peremmin vastata toiveeseen gyn. puolelta</li> <li>- Hoitoa voidaan räätälöidä.</li> <li>- Sama tieto, taito ja hoito, hoitajasta riippumatta.</li> <li>- Yksilöllinen hoito (x3)</li> <li>- Asiakkaan tarpeet.</li> <li>- Voidaan vaihtaa hoitajaa/ potilasta.</li> <li>- Hoitopäätökset perustuvat faktaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potilaan toiveet huomioidaan mahdollisuuksien rajoissa.</li> <li>- Potilas osallistuu mahdollisuuksien mukaan hoidon suunnitteluun.</li> <li>-Potilas on tietoinen tehdyistä päätöksistä ja hoidon jatkuvuudesta.</li> <li>- Asiakkaat saavat haluamansa hoidon ja tiedon perustellusti mahdollisuuksien mukaan.</li> <li>- Potilaan toiveet huomioidaan, mutta hlö-kunnalla on ammattitaitoa perustella toiveista poikkeava toimintatapa. Se on meidän velvollisuus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Kuunnellaan asiakasta.</li> <li>-Toisen työn kunnioittaminen.</li> <li>- Asiakkaan kuuntelu ja vaihtoehtojen ehdottaminen.</li> <li>- Potilaan arvostus ja mielipiteen kunnioitus</li> <li>- Asiakkaan yksityisyys, esim. kotiuttaminen</li> <li>-Yksityisyys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiakastyytyväisyys nousee.</li> <li>- Asiakkaat tyytyväisiä</li> <li>- Asiakastyytyväisyyttä mitataan luotettavalla mittarilla</li> <li>-Positiivinen palaute</li> </ul>

		Fyysinen resurssi, (tilat, välineet, hlökun- taa)	Osaaminen	Ohjeistukset	Tiedonkulku	Yhteistyö
Turvallisuus	Learning Cafe x3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kunnossa olevat työvälineet</li> <li>- Toimivat työvälineet (x3)</li> <li>- Toimivat tilat</li> <li>- Riittävästi työntekijöitä työvuorossa</li> <li>- Työympäristö luoda edellytykset turvallisuudelle</li> <li>- Turvallinen työympäristö työntekijöille</li> <li>- Turvallinen hoitoympäristö potilaille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Koulutetut hoitajat</li> <li>-Työturvallisuus</li> <li>- Potilaiden turvallisuus</li> <li>- Potilasturvallisuus,</li> <li>- Turvallisuus perheille ja työntekijöille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kaikille potilaille samanlainen hoito, samanlaatuisuus</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yhdessä potilaan ja työtoverin hyväksi</li> <li>- Kollegiaalisuus</li> </ul>
	Arvotyöpajat I, II ja III ke- väällä 2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toimivat välineet (x2)</li> <li>- Välineiden kunto</li> <li>- Ympäristön turvallisuus</li> <li>- Henkilökuntaa riittävästi</li> <li>-Vartijat</li> <li>- Fyysinen turvallisuus, apulaitteiden hallinta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ammattitaito -&gt;työtä tehdessä voi luottaa myös kollegoihin</li> <li>- Pehdytys uusiin laitteisiin</li> <li>- Luotettava lääkehoito, tarvittava kipulääke</li> <li>- Kehon koskemattomuus; kaunis käsittely</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toimitaan ohjeiden mukaisesti.</li> <li>- Muuttuvien ohjeiden tiedonkulku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potilaan tiedon- saanti -&gt;hän ymmärtää mitä tehdään ja miksi</li> <li>- Tietoturval- lisuus: sisään- ja ulospäin</li> <li>- Kirjauksien tärkeys</li> <li>- Raportti suullisesti ja kirjallisesti,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toimiva yhteis- työ</li> <li>- Työtovereihin luottaminen, lääkäreihin luot- taminen</li> <li>-Työilmapiiri</li> <li>- Konsultoidaan kollegoita ja lää- käreitä</li> <li>- Pidetään toiset ajantasalla työ- vuoron aikana</li> <li>- Potilaalla oikeus luottaa hoitajaan</li> </ul>

Turvallisuus	kevät 2015, I arvotyöpaja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tekniikka toimii.</li> <li>- Lääkäri on talossa 24/7, mutta ei lastenlääkäri!</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Omat tavat ja tiedot ajantasalla</li> <li>- Ammattitaito on ajantasalla.</li> <li>- Käden taidot</li> <li>- Turvallinen lääkehoito</li> <li>- Kaksoistarkastus</li> <li>- Huolellisuutta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yhteiset toimintatavat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tietoturvasta huolehditaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Raportointi on vastavuoroista</li> <li>- Olla ajantasalla tapahtumista työvuorossaan.</li> <li>- Voi luottaa kollegoihin ja lääkäriin</li> <li>- On luottamus, että kyllä me yhdessä tehdään.</li> <li>- Voi keskustella työkavereiden kanssa asiakkaan hoidosta.</li> </ul>
	kevät 2015, II ja III arvotyöpaja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoitovälineet kunnossa</li> <li>-Hyvät tilat ja välineet</li> <li>- Henkilökunnan oikea resursointi</li> <li>- Fyysinen työympäristö on kunnossa.</li> <li>- Riittävä resurssi</li> <li>- Fyysinen ympäristö ja työvälineet ovat turvalliset.</li> <li>- Henkilöstön resursointi, oikeat osaajat oikeassa paikassa.</li> <li>- Ajantasaiset välineet</li> <li>- Lääkäri on talossa 24/7.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hlökunnan hyvä perehtyminen työtehtäviin</li> <li>- Hlökunnan osaaminen</li> <li>- Osaava henkilökunta</li> <li>- Riittävä koulutus</li> <li>- Ammatin päivitys, ylläpito</li> <li>- Henkilökunnan ammattitaito, koulutus</li> <li>- Työergonomia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hlökunnan ohjeistaminen, päivitys</li> <li>-Ohjeiden päivitys</li> <li>- Yhteiset työskentelytavat</li> <li>- Yhdenmukaiset käytänteet</li> <li>- Chek-listat poleille</li> <li>- Prosessit ja ohjeet on niin hiottuja, että virhemahdollisuudet ovat minimoitu.</li> <li>- Lääkkeiden kaksoistarkastus.</li> <li>- Tsekkauslistat</li> <li>- Potilasohjeet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rakenteinen kirjaaminen</li> <li>- Suullinen ja kirjallinen raportointi on laadukasta ja yhdenmukaista.</li> <li>- Kirjallinen ja suullinen raportointi toimii hyvin.</li> <li>- Hyvä kirjaus, raportointi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mukava tulla töihin ja työskennellä kenen tahansa kanssa.</li> <li>- Avoin vuorovaikeutus</li> <li>- Keskusteluyhteys</li> <li>- Avoin työilma- piiri</li> <li>- Yhteistyö sujuvaa eri ammattiryhmien välillä</li> <li>- Asiakkaan kokemus</li> </ul>

		Ihmisyiden arvos- tus	Tuki työn tekemi- seen	Työyhteisön tuki, kollegiaalisuus	Asiakkaan kunnioi- tus
Inhimillisyys	Learning Cafe x3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ihmisyys</li> <li>- Ihminen ihmiselle</li> <li>- Olemme ihmisiä.</li> <li>- Anteeksianto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tuetaan työssäjak- samista.</li> <li>- Inhimillisyys työntekijöitä kohtaan</li> <li>- Rajansa kaikella</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kollegiaalisuus</li> <li>- Tuetaan työkavereita</li> <li>- Kaikki ovat tärkeitä</li> <li>- Kaverille kanssa</li> <li>- Hyväksymä erilaisuuden.</li> <li>- Kukaan ei ole täydellinen.</li> <li>-Jokainen tekee virheitä.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inhimillisyys potilaita kohtaan.</li> </ul>
	Arvotyöpajat I, II ja III keväällä 2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Otetaan huomioon ihminen kokonaisuutena dg:n lisäksi.</li> <li>- Kohtele asiakasta ja kollegaa niin kuin toivoisit itsellesi tehtävän ja kohdeltavan.</li> <li>- Eettisyys, esim eettisten jätteiden käsittely.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Henkilökunnan määrä suhteessa potilasmäärään.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Luottamus työtovereihin, kyllä yhdessä selvitään.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Omaiset</li> <li>- Omaisten huomiointi</li> <li>- Empaattinen suhtautuminen</li> <li>- Uskotaan potilaan kertomaa.</li> <li>- Kaunis kuolema</li> <li>- Kuunnellaan potilasta.</li> </ul>
	kevät 2015, I arvotyöpaja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kohdataan ihminen ihmisenä, ei vain diagnoosi.</li> <li>- Kunnioittamista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Säännöissä voidaan joustaa tapauskohtaisesti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arvostetaan toisen mielipidettä ja näkemystä.</li> <li>- Ystävällisyys / asiallinen kohtelu työkavereidenkin kesken.</li> <li>- Jos on huono päivä, sen voi kertoa, mutta ei saa purkaa muihin työyhteisön jäseniin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potilaan todesta ottamista</li> </ul>

Inhimillisyy				Ei oikeuta huonoon käytökseen.	
	kevät 2015, II ja III arvotyöpaja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kohtele toisia (potilaita, omaisia, kollegoita) kuten toivoisit itseäsi kohdeltavan.</li> <li>- Armollisuus työkavereita kohtaan/ potilaita kohtaan</li> <li>- Hyvä kohtelu</li> <li>- Pyrkimys tuottaa toiselle hyvää</li> <li>- Kuuntelu</li> <li>- Empatia</li> <li>- Käytös</li> <li>- Käytöstavat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Huolehditaan että työmäärä ja sen jakautuminen antaa mahdollisuuden kohdata potilaan ja omaiset.</li> <li>- Joustavuus</li> <li>- Vaikeiden tilanteiden purkumahdollisuus</li> <li>- Resurssit</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arvostus toista kollegaa ja ammattiryhmää kohtaan.</li> <li>- Lupa olla oma itsensä, mutta kaikkien kanssa tullaan toimeen.</li> <li>- Ystävällisyys toisia kohtaan</li> <li>- Kukaan ei ole täydellinen</li> <li>- Erilaisuuden hyväksyminen (persoonatavat)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arvostetaan potilasta</li> <li>- Tarpeisiin vastaaminen</li> <li>- Keskitytään myös muuhun kuin sairauteen.</li> </ul>

		Reunaehdot, käytänteet	Työn jako	Tasapuolinen kohtelu	Oikeus olla tasa-arvoinen	Yksilöllinen hoito
Tasa-arvo	Learning Cafe x3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sama kaikille</li> <li>- Joustavuus, kun elämäntilanne niin vaatii.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kaikki yhdessä samaan suuntaan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tasapuolinen kohtelu asiakkaita ja työntekijöitä kohtaan.</li> <li>- Kohdellaan työkavereita ja potilaita tasavertaisesti.</li> <li>- Potilaille samanarvoinen kohtelu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ihmisinä olemme kaikki samanarvoisia "tasapäisiä".</li> <li>- Toinen toisellemme</li> <li>- Kaikki ovat samalla viivalla/ samanarvoisia</li> <li>- Tasavertaisuus,</li> <li>- Kaikki ovat samanarvoisia</li> <li>- Arvosta jokaiselta!</li> </ul>	
	Arvotyöpajat I, II ja III keväällä 2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vierailuajokojan noudattaminen.</li> <li>- Ulkomaalaiset-suomalaiset pyritään noudattamaan kaikkien kohdalla samoja sääntöjä esim. vierailuajat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Synnytyssalissa asiakkaat arvotaan.</li> <li>-Kaikkien osaaminen tärkeää.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hyväksytään erilaisuus, ei syrjitä.</li> <li>- Esimiehet – alaiset, tasa-arvoinen kohtelu tärkeää.</li> <li>- -Ymmärretään erilaisuutta ja hyväksytään se.</li> <li>- "Suvivirsi-asia" – suomalainen kansanperintö</li> <li>- Pyritään kunnioittamaan potilaan omia arvoja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tahdon olla tasa-arvoinen!</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kaikilla on oikeus saada tarvittavaa hoitoa ja ohjausta</li> <li>- Kaikki asiakkaat saivat ohjausta, oli hiljainen tai puhelias, tai riippumatta ammatista.</li> <li>- Suhtaudutaan asiakkaaseen yksilönä.</li> <li>- Yksilöllisyyden huomioiminen esim. ohjaustilanteessa</li> <li>- Potilaan tekemä ratkaisu on oikea, vaikka itse olisinkin aatteiltani erimieltä.</li> </ul>

Tasa-arvo	kevät 2015, I arvotyöpaja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Samat säännöt kaikille</li> <li>- Työaika autonomia +/-</li> <li>- Lomat "rullaa"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potilaan jaetaan synnytyssalissa arpomalla.</li> <li>- Työt jaetaan tasaisesti, esim. työaika tai työvuodet eivät ole jakoperusteita.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kaikki joustaa</li> <li>- Jokainen huomioidaan yksilönä.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoito on yksilöllistä</li> <li>- Potilaan tarpeet huomioidaan</li> <li>- Hoito on tasapuolista, riippumatta persoonasta, historiasta jne.</li> </ul>
	kevät 2015, II ja III arvotyöpaja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Samat oikeudet ja velvollisuudet</li> <li>- Samat edut, oikeudet ja velvollisuudet</li> <li>- Työvuoro-suunnittelun reunaehtojen noudattaminen, tasapuolisuus jne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Työt jaetaan osaimisen mukaan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jokainen saa yhtäläistä kohtelua etnistä, sukupuolista, uskonnollista suuntauksesta huolimatta.</li> <li>- Kaikille potilaille ja työtovereille turvataan tasavertainen kohtelu. Huomioiden erityispiirteet.</li> <li>- Kohtele toista kuin haluaisit itseäsi kohdeltavan.</li> <li>- Kohtele potilaita, kollegoita, omaisia kuten toivoisit itseäsi kohdeltavan.</li> <li>- kaikilla on yhdenvertainen mahdollisuus päästä samaan lopputulokseen.</li> <li>- Kohtele potilaita yhdenvertaisesti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kenenkään ei tarvitse tuntea olevansa eriarvoinen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kaikki potilaat saavat saman hoidon samassa tilanteessa.</li> <li>- Pyritään tasalaatuisuuteen</li> <li>- Potilashotelli perheille/ pitkämatkalaisille</li> </ul>



## Asiakaslähtöisyys

Suunnittelemme ja toteutamme hoidon yhdessä asiakkaiden kanssa.

Kuuntelemme ja huomioimme asiakkaiden toiveet ja tarpeet.

Varmistamme, että asiakkaat ovat tietoisia päätösten perusteista.

## Turvallisuus

Teemme yhteistyötä selkeästi raportoiden ja avoimesti keskustellen.

Kehitämme osaamistamme aktiivisesti ja toimimme näyttöön perustuvien ohjeiden mukaan.

Huolehdimme, että työvälineet ja tilat toimivat.

## Yhteisen arkemme arvot

## Lapin Naistenlinikalla

### Inhimillisuus

Kohtelemme työkavereita, asiakkaita ja heidän omaisiaan kuten toivoisimme itseämme kohdeltavan.

Arvostamme jokaisen ammattitaitoa ja näkemystä.

Jaamme työtehtävät tasaisesti

### Tasa-arvo

Kohtaamme jokaisen yksilönä.

Hyväksymme erilaisuutta, olemme kaikki yhtä arvokkaita.

Noudatamme sovittuja reunaehtoja ja käytänteitä.

17.3.2015

Antaisitko palautetta arvokeskusteluista sekä huoneentaulusta. Palautteen avulla voin arvioida arvokeskustelujen hyödyllisyyttä ja ideoida miten jatkamme arvokeskusteluja jatkossa. Palautteesi auttaa myös muotoilemaan huoneentaulusta työyhteisöä parhaiten palvelevan.

Terveisin: Sanna

#### ARVOKESKUSTELUT

1. Koitko yhteisölliset arvokeskustelut hyödyllisinä? Miksi?

-----  
-----  
-----

2. Tavoitteena oli, että arvokeskusteluprosessi lisää ymmärrystä kuinka arvot ovat yhteydessä päivittäiseen toimintaan ja päätöksentekoon. Miten arvioit prosessin lisänneen sinun tietämystäsi?

• -----  
-----  
-----

3. Miten arvioit prosessin aikataulua ja tiedottamista?

-----  
-----  
-----

4. Miten arvioit taitojani valmistella ja johtaa arvokeskusteluprosessia?

-----  
-----  
-----

5. Mikä oli haastavaa? Mitä on hyvä tehdä toisin mahdollisen seuraavan yhteisöllisen kehittämisprosessin aikana?

-----  
-----  
-----  
-----

HUONEENTAULU

1. Mitä mieltä olet huoneentaulun ulkonäöstä? (esim. selkeys, luettavuus, kuvavalinta)

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

2. Miten arvioit arvojen määritelmiä? Vastaavatko ne arvokeskustelujen sisältöjä?

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

3. Onko määritelmiä tarpeeksi? Poistetaanko tietty kohta?

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

4. Koetko huoneentaulun hyödyllisenä? Uskotko, että työyhteisö voi sitoutua arvojen mukaiseen toimintaan?

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

Sydämellinen kiitos vastauksistasi!

