

Please note! This is a self-archived version of the original article.

Huom! Tämä on rinnakkaistalenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä: Laaksonen, H. (2018). Johtamisen työkaluja arjen työhön. Teoksessa Laaksonen, H. (toim.) Työn ilolla! – dialogia ja yhteistoiminnallista kehittämistä. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja B. Raportteja 99, 27-37.

URL: <http://julkaisut.tamk.fi/PDF-tiedostot-web/B/99-Tyon-ilolla.pdf>

JOHTAMISEN TYÖKALUJA ARJEN TYÖHÖN

Hannele Laaksonen

Tässä artikkelissa tarkastellaan muutamia esimiehen arjen perustyökaluja, jotka ovat aina ajankohtaisia ja johtamisen suuntauksista riippumattomia. Tarkastelun kohteena ovat eettiset periaatteet, pelisäännöt, hyvän työilmapiirin jatkuva rakentaminen sekä palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Nämä aiheet nousivat esille Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä -hankkeen (2016–2018) aikana yritysten työpajoissa, joissa näitä aiheita pohdittiin, työstettiin ja kehitettiin.²

Eettiset arvot työtä ohjaamassa

Etiikassa on kyse ihmisten tekojen ja tekemättä jättämisten, pyrkimysten ja arvostusten hyväksyttävyydestä; mikä on hyvää ja oikeaa tai pahaa ja väärää. Eri kulttuureilla ja ikäryhmillä on erilaiset eettiset arvot ja arvovaraukset, jotka myös muuttuvat ajan ja olosuhteiden myötä. Yksilön etiikka on pitkälti opittua tai sisäisesti kehittynyttä omassa perhepiirissä, kulttuurissa ja kokemusmaailmassa. Eettisesti hyväksyttävä käyttäytyminen kuuluu yksilön ja yhteisön menestymisen edellytyksiin, ja se edellyttää todellisuuden tuntemista sekä tekojen motiivien, syiden ja seurausten oivaltamista. (ETENE 2001.)

Jokaisella ihmisellä on oma arvomaailmansa, joka näkyy käytännössä ihmisen tekeminä valintoina. Erilaisissa valintatilanteissa arvot toimivat kriteereinä, joiden pohjalta yksilö tekee valintoja esimerkiksi tiedossa olevien vaihtoehtojen paremmuudesta, hyvydestä tai käyttö-

² Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä -hanke (2016–2018) on Euroopan Sosiaalirahaston rahoittama valtakunnallinen hanke, jota koordinoi Tampereen yliopiston työelämän tutkimuskeskus. Hankkeessa on mukana Seinäjoen ja Tampereen ammattikorkeakoulut sekä Savonia. Hankkeen tavoitteena on tukea ja edistää hankkeeseen osallistuvien yritysten tuottavuutta, työhyvinvointia ja niiden kautta syntyvää kustannustehokkuutta ja kilpailukykyä. Hankkeessa on mukana 11 yritystä, joista neljä on Pirkanmaalta.

kelpoisuudesta. Arvot kertovat siis siitä, mitä yksilö pitää arvokkaana. Eri kulttuureissa voi nousta esille erilaisia arvoja, jotka ovat sidoksissa kulttuuriperimään. Yleismaailmallisiin elämänarvoihin liitetään muun muassa seuraavia arvoja: rakkaus, rauha, terveys, elämän kunnioitus, vapaus, koskemattomuus ja suvaitsevaisuus (Leino-Kilpi 2008, 62; Palmu 2003).

Jokaiselle sosiaali- ja terveysalan ammattiryhmälle on määritelty omat työtä ohjaavat arvot, joista käytetään myös nimitystä eettiset periaatteet. Ne kertovat kyseisen ammattiryhmän työn lähtökohdista, esimerkiksi minkä arvojen pohjalta lähihoitaja tai sairaanhoitaja toimii työtehtävissään. Taulukossa 1 on esitetty terveydenhuollon, hoitotyön johtajien, sosiaalialan ja lähihoitajien eettiset periaatteet, joissa korostuvat kaikille yhteisinä arvoina ihmisarvon kunnioittaminen, itsemääräämisoikeus ja oikeudenmukaisuus.

TAULUKKO 1. Sosiaali- ja terveysalan ammattiryhmien eettisiä periaatteita (Talentia 2017; Antila ym. 2008; Etene 2001; Sairaanhoitajaliitto 1996)

	Terv. Huollon eettisiä periaatteita (ETENE)	Hoitotyön johtajien eettiset periaatteet (Taja)	Sosiaalialan eettiset periaatteet	Lähihoitajien eettiset periaatteet
Oikeus hyvään hoitoon	x			
Ihmisarvon kunnioittaminen	x	x	x	x
Itsemääräämisoikeus	x	x	x	x
Oikeudenmukaisuus	x	x	x	x
Hyvä ammattitaito	x			
Hyvinvointia edistävä ilmapiiri	x			
Yhteistyö	x			
Keskinäinen arvonnanto	x			
Huolenpito/huomioiminen		x	x	
Tasa-arvo				x
Vastuullisuus				x
Yhteisöllisyys				x
Osallisuus			x	

Esimiehellä on työyhteisössä tärkeä tehtävä vahvistaa henkilöstön työmoraalia ja eettisiä periaatteita sekä hyvää työ- ja asiakaskäyttäytymistä (Räsänen 2017, 44). Kun erilaiset ihmiset työskentelevät yhdessä työyhteisössä, yhteys työyhteisössä ei tarkoita samanlaisuutta ja omista arvoista luopumista, sillä sitoutuminen työyhteisöön merkitsee kykyä hyväksyä erilaisia arvoja. Työyhteisön kehitys pysähtyisi ja työpaikasta tulisi väritön ja iloton, jos kaikilla olisi

täysin samanlainen arvomaailma. Omien arvojen ja työyhteisön arvojen välillä ei kuitenkaan saisi olla kovin suurta ristiriitaa, koska silloin työntekijä ei pysty sitoutumaan työpaikkaan. Jos työntekijä pystyy hyvillä mielin sitoutumaan työpaikan arvoihin, voi hän tuoda työyhteisöön myös omia persoonallisia näkemyksiään rikastuttamaan yhteisön arvomaailmaa. (Aaltonen ym. 2003: 28, 41.)

Työyhteisöissä määritellään toimintaa ohjaavat arvot yleensä mission, vision ja strategian määrittelyn yhteydessä ja myös silloin, kun toimintaa päivitetään ja uudistetaan. Työntekijöiden on tiedettävä, miksi organisaatio on olemassa, mihin pyritään ja minkälaisilla periaatteilla toimitaan. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 41.) Yhteinen keskustelu arvoista on hyvin tärkeää, jotta jokainen voi pohtia omien ja organisaation arvojen yhtenevyyttä sekä niiden ilmenemistä käytännössä. Arvoja on suhteellisen helppo määritellä, mutta sen jälkeen olisi hyvä myös konkretisoida valittuja arvoja: mitä ne tarkoittavat käytännön toiminnassa.

Sosiaali- ja terveysalalla toimitaan asiakastyössä, jossa tulee välillä eteen yllättäviä tilanteita, eikä aina ole välttämättä riittävästi aikaa miettiä ratkaisuja. Näiden asioiden käsittely yhteisellä foorumilla on hyvä keino saada työntekijät keskustelemaan ja kertomaan heitä askaruttavista tilanteista, jolloin niihin voidaan yhdessä etsiä eettisesti kestäviä toimintatapoja. Kaikessa vuorovaikutuksessa niin työntekijöiden kesken kuin asiakkaiden ja työntekijöiden kesken on tärkeää kohtaamisen taito, mikä näkyy puhumisen ja keskustelun tapana sekä kykynä olla läsnä ja kuunnella (Räsänen 2017, 47).

Työtä ohjaavat eettiset arvot voidaan työstää huoneentauluksi työyksikön seinälle (kuva 1), missä ne ovat näkyvillä ja muistuttavat kaikkia, mistä asioista on yhdessä sovittu. Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä –hankkeen (2016-2018) työpajoissa työstettiin yhdessä henkilökunnan kanssa yksiköiden arvoja. Ensi- ja turvakodin sekä Sopimusvuoren eettisissä periaatteissa nousee molemmissa esille kolme samaa arvoa: oikeudenmukaisuus, kunnioittaminen ja yhteisöllisyys. Arvot olisikin yksikkötasolla hyvä kulminoida keskimäärin 3–5 arvoon, jotta ne voidaan muistaa ja omaksua.

Ensi- ja turvakodin eettiset periaatteet



- Turvallisuus
- Asiakkaan kunnioittaminen
- Osallisuuden tukeminen
- Oikeudenmukaisuus
- Asiakkaan itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen
- Yhteisöllisyys

Sopimusvuoren Vaakon harjun eettiset arvot

- | | |
|------------------|----------------------------------|
| • yhteisöllisyys | • oikeudenmukaisuus |
| • yksilöllisyys | • inhimillisyys |
| • kodinomaisuus | • toisen ihmisen kunnioittaminen |
| • vastuullisuus | • toisen kuunteleminen |
| • tasa-arvoisuus | • hyväksyminen |



KUVA 1. Ensi- ja turvakodin sekä Sopimusvuoren Vaakon harjun eettiset periaatteet

Arvojen konkretisoinnissa voidaan toteuttaa pieniä harjoituksia esimerkiksi siten, että työyksikön kokouksessa osallistujat jaetaan työpareiksi, jotka kukin saavat yhden yhdessä sovitun arvon pohdittavakseen. Tehtävänä on ensin pohtia muutama tilanne, joissa kyseinen arvo ei toteudu. Tämän jälkeen työparit pohtivat, miten edellä mainituissa tilanteissa pitäisi toimia, jotta arvo toteutuisi. Lopuksi työparit esittävät case-tapauksensa muille osallistujille,

ja kaikkien esitysten ratkaisuja pohditaan yhdessä sekä muodostetaan yhteinen näkökulma ratkaisuihin. Tällä tavalla voidaan avata arvojen konkreettisia sisältöjä ja arvojen mukaan toimimista sekä rakentaa yhteistä ymmärrystä.

Yhteiset pelisäännöt

Työyhteisön pelisäännöillä kuvataan periaatteita, miten työyhteisön ihmiset sitoutuvat toimimaan työssä. Pelisääntöjen taustalla ovat siis yhdessä määritellyt työyhteisön eettiset periaatteet ja arvot. Yhteiset pelisäännöt kuvaavat yleisellä tasolla kaikkia mahdollisia asioita, joista halutaan sopia työpaikalla. (vrt. Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 40.) Kuvassa 2 on esitetty esimerkki yhden työpaikan pelisäännöistä, joita rakennettiin yhteisissä työpajoissa. Kirjatut asiat eivät ole tärkeysjärjestyksessä, mutta pelisäännöissä voidaan hyvin perustein lähteä siitä, että jokainen arvostaa omaa ja työtoverin työtä sekä kaikkia tervehtii. Kaikkien työyhteisön jäsenten huomioiminen, hyvän mielen ja ilon jakaminen sekä toisten kuunteleminen ja mielipiteiden arvostaminen ovat tärkeitä asioita, joilla rakennetaan keskinäistä luottamusta työyhteisössä. (Hiltunen 2011, 136–139.) Pelisääntöjen avulla työn sujuminen kehittyy (Manka, ym. 2010, 8).

Sitoudun näihin pelisääntöihin

- Arvostan työtäni ja työtovereitani
- Huomioin kaikki yhteisön jäsenet
- Tervehdin kaikkia
- Jaan hyvää mieltä ja iloa yhteisöön
- Pyydän ja annan apua
- Otan vastuun itsestäni ja muista
- Kuuntelen ja arvostan muiden mielipiteitä
- Puhun suoraan henkilölle, jota asia koskee
- Kannustan ja annan tilaa työtovereille
- Otan huomioon, että jokaisella on oma tapa tehdä työtä. Lopputulos on tärkein.
- Kohdistan kritiikin asiaan – en ihmiseen
- Näen työssäni kehittämisen mahdollisuuden
- Teen parhaani niissä asioissa, joihin voin vaikuttaa

KUVA 2. Esimerkki pelisäännöistä

Epälojaalin toiminnan eli selän takana puhumisen ehkäisyn hyvä periaate on puhua suoraan henkilölle, jota asia koskee. Jos on jotain kritiikin aihetta, kritiikki kohdistetaan asiaan, ei ihmiseen (Hiltunen 2011, 132). Työtä tehdessä lopputulos on aina tärkeää, joten työntekijöille on hyvä antaa vapaus toteuttaa työtä omalla tavallaan yhteisesti sovittujen toimintatapojen sisällä. Työtoverien kannustus ja tilan antaminen ovat erittäin tärkeitä asioita, jotka luovat pohjaa hyvälle työilmapiirille. (vrt. Järvinen 2008.)

Kuvassa 3 on esitetty hyvinä periaatteina kehittämisen mahdollisuuksien näkeminen yksilön työssä ja työn tekeminen parhaalla mahdollisella tavalla niissä asioissa, joihin voi vaikuttaa. Vastuun ottaminen itsestä ja muista kuvastaa tiimityön asennetta, jossa tiimin jokainen jäsen kantaa vastuun lopputuloksesta eikä tee vain omaa osaansa tehtävistä. Tässä korostuu kokonaisuuden hallinta ja siitä vastuun ottaminen. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 70.)

Hyvän työilmapiirin rakentaminen

Hyvä työilmapiiri rakennetaan työyhteisössä yhdessä, ja siihen vaikuttavat monet tekijät. Kun työilmapiiri on hyvä, töihin on mukavat tulla ja töissä viihdytään. Huumori ja nauru sekä avoimuus ovat osaltaan hyvän työilmapiirin ilmenemismuotoja. Avoimuuteen liittyy tiedon runsas jakaminen, jolloin työntekijöille tulee tunne osallisuudesta. Työyhteisössä on väärää vallan käyttöä silloin, jos tietoa pimitetään. Vähäinen tiedon jakaminen lisää juoruja, huhuja ja selän takana puhumista (kuva 3). (Järvinen 2008.) Tiedon jakamista voidaan lisätä hyvin helpoilla tavoilla, esimerkiksi viikottaisella sähköisellä infokirjeellä koko henkilöstölle, työpaikkakokousten säännöllisillä toteutuksilla ja ajantasaisilla intranet-sivuilla.

Henkilöstö tarvitsee rohkaisua ja kannustusta mielipiteen ilmaisuun. Hyvässä työilmapiirissä kenenkään ei tarvitse pelätä, että joutuisi oman mielipiteensä takia syrjityksi. Kun jokainen saa olla oma itsensä omine mielipiteineen, lisää se turvallisuuden ja hyväksynnän tunnetta. Mielipiteen aktiiviseen ilmaisuun liittyy myös rohkeus kokeilla uusia asioita. Vaikka kokeilut eivät aina tuottaisi odotettuja tuloksia, niistä ei syyllistetä vaan opitaan ja etsitään uusia ratkaisuja. Kokeilukulttuurin rohkea lisääminen edistää uusien innovaatioiden syntymistä ja näin työntekijöillä on mahdollisuus kehittyä ja käyttää kaikkia kykyjään, mutta myös organisaation on mahdollista hyötyä (kuva 3). (Manka, ym. 2011.)

- Helppo ja mukava tulla töihin
- Huumoria ja naurua toisten kanssa
- Avoimuus
- Saa olla oma itsensä
- Turvallinen ilmapiiri, saa olla eri mieltä
- Hyvä suhde asukkaisiin / asiakkaisiin
- Johdonmukaisuus
- Tehdään mitä luvataan
- Annetaan ja pyydetään apua
- Tiedon jakaminen
- Tilaisuus kokeilla uudella tavalla
- Positiivisuus

KUVA 3. Hyvän työilmapiirin rakennusaineita

Hyvän työilmapiirin rakennusaineita ovat myös johdonmukaisuus ja lupausten pitäminen. Luotettavuus työyhteisössä on tärkeää, sillä se lisää käyttäytymisen ennakoitavuutta ja omalta osaltaan luo turvallisuutta. Luotettavuus lisää uskallusta pyytää toisilta työntekijöiltä apua tarvittaessa ja myös antaa apua toisille. Luottamus avun saamiseen lisää työhyvinvointia (Mänttari-van der Kuip 2015).

Mikäli työyhteisössä ei ole määritelty, mitä hyvällä työilmapiirillä meidän työyhteisössä tarkoitetaan, olisi hyvä käydä tämä keskustelu koko henkilöstön kanssa. Jos kaikki eivät voi osallistua samaan kokoukseen, järjestetään niin monta kokousta kuin tarvitaan, jotta kaikkien mielipiteet saadaan esille. Näin rakennetaan yhteisöllisyyttä ja osallisuuden kokemusta.

Palautteella työhyvinvointia ja parempia tuloksia

Työhyvinvointiin ja työn tuloksiin vaikuttaa merkittävästi palautteen saaminen esimieheltä ja työtovereilta. Palautteen antaminen on usein haasteellisempaa, koska suomalaisessa työkuulttuurissa annetaan usein palautetta vasta silloin, kun asiat menevät huonosti, joten

moni työntekijä ei odotakaan palautetta hyvin tehdystä työstä. Kulttuuri, jossa työntekijä saa kiitosta esimieheltä, työtoverilta ja asiakkaalta, on tutkimuksen (Perhoniemi 2015) mukaan hitaasti kehittymässä suomalaisilla työpaikoilla. Jokainen työntekijä voi vaikuttaa omalta osaltaan työpaikkakulttuurin muuttamiseen levittämällä myönteistä esimerkkiä, koska myönteiset tunteet ja hyvinvointi tarttuvat herkästi toisiin työntekijöihin. (Perhoniemi 2015.)

Jokaisen on hyvä saada työstään palautetta, jotta motivaatio voisi säilyä työn tekemiseen ja henkilöllä olisi mahdollisuus kehittymiseen (Laaksonen & Ollila 2017, 190). Palautteen antaminen on kaikkien työntekijöiden vastuulla, ei vain esimiehen. Työntekijä haluaa tietää, tekeekö hän oikeita asioita ja toisaalta, tekeekö hän ne oikein. Työsuoritusten tekeminen väärällä tavalla tulee organisaatiolle kalliiksi, ja tästä syystä palautteen antaminen on myös taloudellinen kysymys. Palautetta on hyvä antaa mahdollisimman pian työsuorituksen jälkeen, koska ajallisesti liian myöhään annettu palaute ei enää tehoa toivotulla tavalla (Niemi, Nietosvuori & Virikko 2006).

Rakentava palaute suuntaa huomiota oikeisiin asioihin, parantaa suorituksia ja motivoi. Palaute vaikuttaa myös työilmapiiriin, kehittää työsuhteita ja itseohjautuvuutta. Palautteen saaminen omasta työstä vaikuttaa myös työntekijän jaksamiseen ja työtehoon (Kupias, Peltola & Saloranta 2016.) Palaute rakentaa tai murentaa itsetuntoa, ja siksi on erityisen tärkeää löytää kaikesta työstä positiivisia puolia, joissa työntekijä on onnistunut, jotta sen jälkeen voidaan tarpeen mukaan antaa korjaavaa palautetta. Palaute auttaa työntekijää onnistumaan ja suuntaamaan huomion oikeisiin asioihin (Rantamäki ym. 2006) sekä hyvän työn tuloksen ylläpitämistä (Perhoniemi 2015).

Henkilökohtaisen korjaavan palautteen antaminen olisi hyvä tehdä kahden kesken (Niemi ym. 2006) tai niiden kanssa, joita palaute koskettaa. Palaute perustellaan ja työntekijälle kerrotaan selkeästi ja konkreettisesti, miten hän on toiminut ja miten pitäisi toimia (Kupias ym. 2016). Epämääräinen palaute ei auta työntekijää korjaamaan toimintaansa, ja siksi keskustelussa pohditaan analyyttisesti tilanteita, ideoidaan uutta ja toimitaan ratkaisuhakuisesti. Omaa toimintaa on hyvä arvioida kriittisesti ja muuttaa tarvittaessa toimintaansa. Kehityskeskustelu on yksi mahdollisuus tavoitteelliseen ja vastavuoroiseen dialogiin jokaisen työntekijän kanssa (Laaksonen & Ollila 2017, 204; Hokkanen ym. 2008, 90), mutta ei riittävä. Aito kuuntelu on lähtökohta palautteen vastaanottamisessa. Palautetta ei saa vähätellä tai puolustella vaan tarkentaa ja samalla pohtia, miten itse voisi muuttaa toimintaansa. (Rantamäki ym. 2006.) Jokaisen työntekijän olisi hyvä opetella pyytämään palautetta omasta työstään säännöllisin väliajoin.

Lopuksi

Tässä artikkelissa on käsitelty lyhyesti työyhteisön työskentelyn näkökulmasta niitä keskeisiä elementtejä, joiden varassa työyhteisöä voidaan rakentaa toimivammaksi. Yhdessä me-hengen luominen, henkilökunnan osallistaminen ja sitä kautta syntyvä yhteisöllisyyden tunne sitouttavat työntekijöitä organisaatioon ja työhön. Tavoitteena on työntekijöiden hyvinvointi, työn tuloksellisuus ja organisaation menestys. Kuvassa 5 ovat Ensi- ja turvakodin esimiehet yhteiskuvassa, joka on otettu Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä -hankkeen viimeisessä yrityskohtaisessa pajassa. Kuvassa tulee hienolla tavalla esille työn ilo, me-henki ja yhteisöllisyys.



KUVA 5. Ensi- ja turvakodin esimiesten yhteiskuva hankkeen viimeisessä työpajassa: Työn ilolla eteenpäin! (kuva: Hannele Laaksonen)

Lähteet

Aaltonen, T., Heiskanen, E. & Innanen, P. 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Antila A., Partanen, P. & Kylmä, J. 2008. Hoitotyön johtamisen eettiset ohjeet ylihoitajien näkökulmasta. *Premissi* 3, 44–49.

ETENE 2001. Terveydenhuollon yhteinen arvopohja, yhteiset tavoitteet ja periaatteet. E-julkaisu. Luettu 11.12.2017: <https://urly.fi/RyC>

Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito elämänmittainen matka. Sanoma Pro Oy.

Hokkanen, S., Mäkelä T. & Taatila, V. 208. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. E-kirja. Alma Talent Oy.

Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2016. Onnistu palautteessa. E-kirja: Viimeisin päivitys sisältöön on tehty 18.1.2016.

Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita.

Leino-Kilpi, H. 2008. Eettinen ongelmanratkaisu. Teoksessa Leino-Kilpi, H. & Välimäki, M. (toim.) *Etiikka hoitotyössä*. Helsinki: WSOY, 61–79.

Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen Yliopisto.

Mänttari-van der Kuip, M. 2015. Sosiaalityöntekijöiden työyhteisölliset voimavarat subjektiivisen työhyvinvoinnin selittäjänä kunnallisessa sosiaalihuollossa. *Työelämän tutkimus* 13 (1), 3–19.

Niemi T., Nietosvuori L. & Virikko H. 2006. Hyvinvointialan viestintä. Helsinki: Edita.

Palmu, H. 2003. Osaanko kuunnella ja johtaa. Helsinki: Kirjapaja.

Perhoniemi, R. 2015. Työstä saatava kiitos – Ajallinen muutos ja yhteys palkansaajien työtyytyväisyyteen 2000-luvun Suomessa. *Työelämän tutkimus* 13 (2), 99–111.

Rantamäki T., Kauhanen J. & Kolari A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Juva: SWSOYpro.

Räsänen, R. 2017. Hyvä työ- ja asiakaskäyttäytyminen. Teoksessa Kulmala, J. (toim.) Parempi vanhustyö. Juva: Ps-kustannus, 43–53.

Sairaanhoitajaliitto 1996. Sairaanhoitajan eettiset ohjeet. Luettu 11.12.2017: <https://sairaanhoitajat.fi/jasenpalvelut/ammattillinen-kehittyminen/sairaanhoitajan-eettiset-ohjeet>

Talentia 2017. Arki, arvot ja etiikka, sosiaalialan ammattihenkilön eettiset ohjeet. E-julkaisu: <http://talentia.e-julkaisu.com/2017/eettiset-ohjeet/>